



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY

TITLE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. EVA ŽIDLÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Židlíková Eva, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem Ř111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie firmy

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy of the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BUČKOVÁ, J. A KOL. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

HORNER, S., SWARBROOKE, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času – aplikovaný marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0202-9.

CHLEBOVSKÝ, V. Marketing pro B-2- B trhy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2010. ISBN: 978-80-214-4129- 3.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven Časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Čeditel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V BrnČ, dne 27.05.2014

Abstract

Židlíková, E. Corporate Marketing Strategy. Diploma Thesis. Brno: Brno University of Technology, 2014.

The thesis focuses on a marketing analysis of the Victoria company, a travel agency located in Brno. Its principal objective is to create a corporate marketing strategy based on a marketing research and analyses that determine preferences and interests of consumers in the area of tourism. The thesis is subdivided into two sections – theoretical and practical. The theoretical section comprises chapters describing various theoretical bases of marketing as well as the manner of drafting a marketing plan. The practical section presents practical findings related to the thesis.

Keywords

Marketing strategy, marketing mix, PESTE analysis, Porter analysis, SWOT analysis, marketing research

Abstrakt

Židlíková, E. Marketingová strategie firmy. Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické, 2014.

Diplomová práce se zaměřuje na marketingovou analýzu brněnské cestovní kanceláře Victoria. Hlavním cílem je vytvoření marketingové strategie firmy na základě marketingového výzkumu a analýz, které zjišťují preference a zájmy spotřebitelů v cestovním ruchu.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretickou část tvoří kapitoly, ve kterých jsou zachycena různá teoretická východiska marketingu a postup tvorby marketingového plánu. V praktické části uvádím poznatky, týkající se samotné práce.

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový mix, PESTE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, marketingový výzkum

Prohlašuji, že jsem práci zpracovala samostatně pod vedením své vedoucí práce a všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury.

V Brně dne 20. prosince 2013

Poděkování

Děkuji panu Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D., za odborné vedení mé diplomové práce a poskytování cenných rad, které mi byly nápomocny při tvorbě práce.

Obsah

Obsah	5
1. Úvod a cíl práce	8
1.1. Úvod	8
1.2. Cíl práce	9
2. Teoretická východiska práce	10
2.1. Marketing.....	10
2.2. Marketingová strategie	10
2.3. Vybrané pojmy z cestovního ruchu	11
2.3.1. Cestovní kanceláře	12
2.3.2. Zájezd	13
2.3.3. Specifika trhu cestovního ruchu	14
2.4. Marketingový výzkum	15
2.5. Kvantitativní a kvalitativní výzkum.....	17
2.5.1. Kvantitativní výzkum	17
2.5.2. Kvalitativní výzkum	20
2.6. PESTE analýza	22
2.7. Porterova analýza pěti konkurenčních sil	22
2.8. Marketingový mix	23
2.8.1. Produkt.....	25
2.8.2. Cena.....	25
2.8.3. Distribuce	25
2.8.4. Komunikace	26
2.8.5. Lidé.....	26
2.8.6. Partnerství.....	26
2.8.7. Balíčky služeb	27
2.8.8. Programování.....	27
2.9. Marketingové prostředí	27
2.9.1. Vnější prostředí.....	28
2.9.2. Vnitřní prostředí	28

2.9.3. Analýza prostředí – SWOT analýza	28
3. Analýza současného stavu	30
3.1. Popis podnikatelského subjektu	30
3.2. Obor podnikání	31
3.3. Analýza oborového okolí	31
3.4. PESTE analýza	31
3.4.1. Politické faktory	31
3.4.2. Ekonomické faktory	33
3.4.3. Sociální faktory	35
3.4.4. Technologické faktory	35
3.4.5. Ekologické faktory	36
3.5. Porterova analýza pěti konkurenčních sil	36
3.5.1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů	36
3.5.2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty	38
3.5.3. Smluvní síla odběratelů	38
3.5.4. Smluvní síla dodavatelů	40
3.5.5. Hrozba substitutů	40
3.6. Marketingový mix	41
3.6.1. Produkt	41
3.6.2. Cena	43
3.6.3. Distribuce	45
3.6.4. Komunikace	45
3.6.5. Lidé	47
3.6.6. Partnerství	47
3.6.7. Balíčky služeb	48
3.6.8. Programování	49
3.7. Marketingový výzkum	50
3.7.1. Shrnutí marketingového výzkumu	61
3.8. SWOT analýza	62
3.8.1. VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	62
<i>Silné stránky</i>	62

<i>Slabé stránky</i>	64
3.8.2. VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	65
<i>Příležitosti</i>	66
<i>Hrozby</i>	67
3.8.3. SHRUTÍ.....	69
4. Vlastní návrhy řešení	72
4.1. Stanovení cílů.....	72
4.2. Komunikační mix.....	73
4.2.1. Inovace webových stránek	73
4.2.2. Zavedení možnosti platby přes internet	74
4.2.3. Tržní penetrace	75
4.2.4. Guerilla marketing	76
4.2.5. Mediální propagace.....	78
4.3. Produktová politika	80
4.4. Distribuční politika.....	81
4.5. Politika rozvoje lidských zdrojů.....	82
4.6. Ekonomické zhodnocení návrhů	82
4.6.1. Shrnutí a diskuze.....	84
5. Závěr	88
6. Literatura	90
6.1. Knižní zdroje:.....	90
6.2. Internetové zdroje:	91
7. Příloha	92

1. Úvod a cíl práce

1.1. Úvod

V dnešní době je marketing nedílnou součástí obchodní politiky snad v každém podniku. Pomocí tohoto nástroje se podnikatelé nejen snaží své výrobky a služby protlačit do podvědomí zákazníků a následně je prodat s co největším účinkem, ale také si tímto taktickým procesem udržet svou konkurenční výhodu. Každý podnik si marketingovou strategii, jak dosáhne vytyčeného cíle, stanoví sám. Proto je nezbytné provádět různé výzkumy a marketingové analýzy, které pomohou zjistit, kde má podnik nedostatky a které přednosti naopak ještě může zlepšit.

Cestovní ruch patří k nejrychleji se rozvíjejícím ekonomickým odvětvím. Působením multiplikačního efektu ovlivňuje celou řadu makroekonomických ukazatelů (zaměstnanost, velikost regionálního HDP, investiční aktivity), což vede ke zvyšování životní úrovně a celkové prosperity destinace. V důsledku toho se zvyšuje zájem o turismus a vynakládání úsilí o jeho koordinovaný vývoj. Právě proto vznikají strategie koncepce rozvoje cestovního ruchu.

Tato diplomová práce se zaměřuje na marketingovou strategii cestovní kanceláře Victoria. Cestování má svůj původ již v dřívějších dobách, kdy lidé kočovali z místa na místo, hledali lepší podmínky k životu, potravu. V dnešní době je cestování spíše koníčkem či životním stylem, kterým vyplňujeme svůj volný čas. Tento obor je velmi dynamický, neustále se mění trendy a cílová místa, proto není jednoduché neustále přizpůsobovat nabídky individuálním klientům. A právě toto je hlavním důvodem, proč by firmy se zaměřením na cestovní ruch neměly podcenit provádění výzkumů potřeb a přání zákazníků. Konkurence v této oblasti není malá, proto by měla každá firma vhodně zvolit svou marketingovou strategii tak, aby dokázala na trhu udržet svůj podíl a stále zákazníky, případně přilákat klientelu novou.

1.2. Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu nové marketingové strategie pro brněnskou cestovní kancelář Victoria, a to na základě analýzy současného stavu podniku a podnikatelského prostředí.

V současné době je opravdu nutné neustále sledovat vývojové trendy a zájmy spotřebitelů v cestovním ruchu. Proto jedním z dílčích cílů, které mi dopomohou k uskutečnění cíle hlavního, budou výstupní data z dotazníkového šetření, kterým budu zkoumat preference a zájmy spotřebitelů v cestovním ruchu.

Nedílnou součástí mé diplomové práce a zároveň dalším dílčím cílem je sestavení SWOT analýzy, a to na základě výsledků silných a slabých stránek uvnitř společnosti a dále posouzením příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí, které na společnost působí.

Důležitým dílčím cílem je též sestavní marketingového mixu. Pro potřeby cestovního ruchu použiji rozšířeného mixu – 8P.

Na základě těchto cílů budou vyhotoveny návrhy rozvoje pro cestovní kancelář a doporučena vhodná marketingová strategie pro jejich realizaci.

2. Teoretická východiska práce

2.1. Marketing

Pojem marketing má mnoho definicí. Jedna z nejrozšířenějších definicí popisuje marketing jako sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.¹ Marketing může být též chápán jako proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů.²

Z obou pohledů na marketing plyne, že marketing je tedy proces, prostřednictvím kterého se k zákazníkovi dostává to, co si přeje a to takovým způsobem, že z něj mají maximální užitek jak zákazníci, tak i podnik.

První definice vyjadřuje, že je nezbytné zaměřovat se na to, co si zákazník přeje a tuto potřebu co nejlépe uspokojit vhodnými produkty či službami.

Z druhé definice je patrné, že pro splnění všech přání a potřeb zákazníka je vhodné použít segmentaci trhu, neboť není v silách žádného podniku, aby vyhověl všem zákazníkům.

2.2. Marketingová strategie

Definice k pojmu marketingová strategie je v literatuře celá škála. Všechny definice ovšem mají stejnou podstatu, tedy že marketingová strategie je cesta k dosažení podnikových cílů právě přes potřeby a požadavky zákazníků. Strategické marketingové plánování je manažerský proces, který vytváří a udržuje rovnováhu mezi cíli a zdroji organizace.

Bučková uvádí, že marketingové strategie představují základní směr ke splnění cílů podniku. Podle stejné autorky lze úspěch či neúspěch strategie hodnotit dosažením stanovených cílů.³

¹ KOTLER, P. *Marketing management*, 2001, str. 24

² PAYNE, A. *Marketing služeb*, 1996, str. 31

³ BUČKOVÁ, J. A KOL. *Marketing*, 2003, str. 18

Marketingová strategie podle Kotlera a Armstronga se zaměřuje především na požadavky zákazníků a na jejich uspokojování. Z toho vyplývá, že je důležité správně odhadnout své zákazníky a prodat jim právě to, co žádají.⁴

Skloubením výše uvedených definic vznikne základní podstata marketingu, a to prodávat zákazníkům to, co chtějí, tak, aby to podniku přinášelo zisk.

Marketingové strategie jsou způsoby, jakými lze dosáhnout marketingových cílů. V této fázi plánu má vedení firmy jasný cíl i veškeré podklady nutné k tomu, aby navrhlo tu nejlepší strategii pro dosažení vytyčeného cíle.

Kotler dělí vypracování marketingové strategie do tří kroků:

- Popis cílového trhu, plánovaného positioningu produktu a cílů v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku na prvních pár let.
- Plánovaná cena, distribuce a marketingový rozpočet produktu na první rok.
- Plánované dlouhodobé tržby, cíle v oblasti zisku a strategie marketingového mixu.⁵

2.3. Vybrané pojmy z cestovního ruchu

Cestovní ruch je v posledních letech významným celosvětovým fenoménem. Stal se nedílnou součástí životů všech lidí, zejména jako výplň tzv. průmyslu volného času. Definicí pro pojem cestovní ruch existuje v učebnicích celá řada a není proto lehké jej jednoznačně vymezit. Každý subjekt, který v tomto odvětví působí, ho specifikuje z jiného úhlu pohledu, ať už se jedná o cestovní kanceláře, hotely, obce a podnikatele v nich.

Za jednu z nejdůležitějších definic je považována definice Světové organizace cestovního ruchu (WTO – World Tourism Organisation) z roku 1991, která charakterizuje cestovní ruch jako „dočasnou změnu místa pobytu, tj.

⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, 2004, str. 98

⁵ KOTLER, P. *Marketing management*, 2001, str. 678.

cestování a přebývání mimo místo trvalého bydliště, ne déle než 1 rok, zpravidla ve volném čase za účelem rekreace, rozvoje poznání a spojení mezi lidmi.“. Cestovní ruch dle Mezinárodního sdružení expertů cestovního ruchu definujeme jako souhrn jevů a vztahů, které vyplývají z cestování nebo pohybu osob, přičemž místo pobytu není trvalým místem bydlení a zaměstnání.⁶

Horner a Swarbrooke obecně definují cestovní ruch jako krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu za účelem pro ně příjemných činností. Tato charakteristika ale není dle nich zcela přesná, neboť nezahrnuje například služební cesty, které však mohou být pro cestovní ruch velmi lukrativní.⁷

Dle Drobné a Morávkové lze cestovní ruch charakterizovat jako:

1. Oblast spotřeby, kdy dochází k uspokojování lidských potřeb, jako je např. potřeba poznávání, odpočinku, kulturního a sportovního vyžití apod.
2. Významnou součástí národní ekonomiky, kterou tvoří skupina podnikatelských aktivit (např. doprava, ubytování, stravování, služby cestovních kanceláří a průvodců apod.).⁸

2.3.1. Cestovní kanceláře

Pojem cestovní kancelář užívá zákon číslo 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále „zákon o cestovním ruchu“). Přijetím tohoto předpisu bylo ukončeno poměrně dlouhé období úplné liberalizace v oblasti cestovního ruchu, které se ukázalo jako ne příliš šťastné a zejména také neodpovídající právní úpravě platné v EU. Provozování cestovní kanceláře je živností koncesovanou.

⁶ RYGLOVÁ, K., *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*, 2009, str. 11.

⁷ HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času – aplikovaný marketing služeb*, 2003.

⁸ DROBNÁ, D., MORÁVKOVÁ, E., *Cestovní ruch pro střední školy a pro veřejnost*, 2004.

Související právní předpisy: zák. č. 40/1964 Sb. občanský zákoník, zák. č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání.

Produktem cestovního ruchu jsou zejména služby. Úkolem cestovních kanceláří je tyto služby poskytovat, zprostředkovávat, zabezpečovat. Cestovní kanceláře Ryglová rozlišuje na základní a specializované. Specializované cestovní kanceláře se od těch základních liší právě svou specializací, kdy se zaměřují na určitý sortiment poskytovaných služeb nebo na určitý segment trhu. Cestovní kanceláře mohou prodávat a nabízet jak své vlastní zájezdy, tak i zájezdy jiných cestovních kanceláří. Tím se liší od cestovních agentur, které mohou zájezdy pouze zprostředkovávat.⁹

2.3.2. Zájezd

Je definován jako kombinace minimálně dvou služeb cestovního ruchu, je-li prodáván nebo nabízen k prodeji za souhrnnou cenu a je-li tato služba poskytována po dobu přesahující 24 hodin nebo když zahrnuje ubytování přes noc.¹⁰ Z definice je tedy zřejmé, že pokud zahrnuje zájezd ubytování přes noc, jedná se o službu cestovního ruchu. Další službou může být například strava či průvodcovské služby. Účastník takového zájezdu, který trvá pouze jeden den a nezahrnuje přenocování, se nazývá výletník.¹¹

Zájezdy lze rozdělit z nejrůznějších hledisek:

- Geografické hledisko (domácí, zahraniční)
- Způsob přípravy (standardní, forfaitové)
- Použitý dopravní prostředek (letecké, autokarové, vlakové, s vlastní dopravou)
- Programové hledisko (pobytové zájezdy, poznávací zájezdy)¹²

⁹ RYGLOVÁ, K., *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*, 2009, str. 62

¹⁰ RYGLOVÁ, K., *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*, 2009, str. 65

¹¹ RYGLOVÁ, K., *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*, 2009, str. 10

¹² RYGLOVÁ, K., *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*, 2009, str. 73

Zájezdy mohou být různě kombinovány. Domácí zájezdy jsou dovolené, jejich cílové místo je v místě pobytu klientů, zahraniční zájezdy jsou naopak takové, které se uskutečňují na území cizího státu a cizinci naopak přijíždějí do tuzemska.

Standardní zájezdy jsou tvořeny cestovní kanceláří a jsou prodávány zákazníkům bez jejich zásahu, forfaitové zájezdy jsou potom takové, které jsou cestovní kanceláře schopny „ušít“ klientovi na míru dle jeho požadavků.

Rozdělení zájezdů dle způsobu přepravy je zjevné a řadí se sem mimo jiné také cyklozájezdy a lodní výlety.

Pobytové zájezdy mají dlouhodobější charakter, konají se z pravidla na jednom místě a jejich program není předem tolik plánovaný jako u poznávacích zájezdů. Naproti tomu poznávací zájezdy mají předem stanoven program a jsou zaměřeny na poznávání míst a kultury.

2.3.3. Specifika trhu cestovního ruchu

Trh cestovního ruchu má podle Ryglóvé řadu zvláštností. Vyplývají především z potřeb klientů a z charakteru služeb v cestovním ruchu.

Mezi hlavní specifika trhu cestovního ruchu patří:

- podnikání v cestovním ruchu není záležitostí jednoho roku, ale jedná se o dlouhodobou záležitost,
- jeho rozvoj je podmíněn politicko-správními podmínkami,
- produkt cestovního ruchu nelze vyrábět na sklad,
- místní a časová vázanost tvorby, realizace a spotřeby služeb,
- vysoká závislost na přírodních a historických zajímavostech,
- místní a časové oddělení nabídky, poptávky a spotřeby,
- výrazná sezónnost,
- trh je silně ovlivněn přírodními faktory a nepředvídatelnými vlivy,
- vysoký podíl lidské práce,

- mezinárodní charakter.¹³

2.4. Marketingový výzkum

Jedním z hlavních cílů marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu, shromažďování potřebných informací pro marketingové plánování a rozhodování. Především se jedná o informace o zákaznících (pohlaví, věk, bydliště, vzdělání atd.). V zájmu firmy je také zjistit, kde a co nakupuje nebo nenakupuje, jak je nebo není spokojen. Co by chtěl nebo potřeboval. Díky získaným informacím lze zmapovat situaci na trhu, zjistit zákaznickovy potřeby, identifikovat problémy spojené s podnikáním na trhu a zjistit příležitosti, které se na něm vyskytují anebo mohou vyskytovat.

V současné době jsou kladeny vysoké požadavky na výzkum a inovace, což je způsobeno především změnami ve výrobních technologiích, převažující nabídkou nad poptávkou na trhu, ale také rozdílnými požadavky zákazníků, jejich odlišnými názory a chováním. Na trhu probíhá konkurenční souboj o každého zákazníka, proto je nezbytné dozvědět se o něm co nejvíce a mít kontrolu.

Proces marketingového výzkumu lze shrnout do následujících sedmi bodů:¹⁴

- Vymezení zkoumaného souboru (objektu a jeho vybraných jednotek - jednotlivců, domácností, organizací)
- Vymezení zkoumaného problému (předmětu), který nás zajímá a který máme sledovat
- Operacionalizace (rozložení) problému a vymezení vlastností, které chceme na jednotkách souboru sledovat, zkoumat
- Vytvoření a sledování měřících nástrojů (otázek), jimiž zjistíme hodnoty každé sledované vlastnosti u každé z jednotek
- Vlastní empirické zjištění (měření) u vybraných jednotek

¹³ RYGLOVÁ, K., *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*, 2009, str. 11.

¹⁴ FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2003, str. 72

- Statistické zpracování, shrnutí (agregace) zjištěných hodnot každé jednotky do souhrnných charakteristik celého souboru (objektu)
- Syntetizující interpretace výsledků a praktická realizační doporučení

Finální produkt výzkumné činnosti by pak dle Miroslava Foreta neměl postrádat několik oblastí, a to:¹⁵

- Definici výzkumného problému – ještě před začátkem výzkumné činnosti je třeba si jasně definovat zkoumaný problém. Jestliže se to nezdaří, může dojít k tomu, že zjištěné informace nebudou relevantní vzhledem k řešenému problému (budou se jednoduše týkat problému jiného).
- Odhad hodnoty informací – měli bychom se přesvědčit o tom, že chystaný výzkum nám opravdu bude přínosným. Tedy, že výsledný efekt (vypovídací schopnost) převáží nad náklady.
- Způsob získání dat – můžeme vybírat z následujících čtyř hlavních postupů:
 - Sekundární analýza interních či externích dat získaných pro jiné účely
 - Dotazování – osobní, písemné, telefonické nebo mechanické
 - Pozorování – osobní či mechanické
 - Experiment – v laboratorních či reálných podmínkách
- Volbu základního souboru a výběrového vzorku – kdy vycházíme z definování celé populace, dále si je třeba uvědomit, kdo a co jsou jednotky, zda výběr bude náhodný, či záměrný a určíme velikost vzorku. Na závěr zvolíme konkrétní postup realizace výběrového plánu.

¹⁵ FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2003, str. 72

- Odhad časových a finančních nákladů – časovými náklady se rozumí čas, který budou muset výzkumníci obětovat ve prospěch kompletní realizace výzkumu a finančními se rozumí náklady na pracovní sílu, použitý materiál, výpočetní techniku a případně další režijní náklady.

Informace a závěry, které marketingový výzkum poskytuje o trhu, jednotkách na trhu a tržních segmentech, mají význam jak na vstupu, tedy při tvorbě marketingové strategie, tak především na výstupu, tedy při kontrole správnosti provádění marketingových činností, plnění strategického marketingového plánu a celkové marketingové strategie podniku. „Právě marketingová strategie tvoří širší rámec marketingového výzkumu a určuje jeho cílovou orientaci jak po stránce obsahové (předmět výzkumu), tak i objektové (zkoumaný soubor).¹⁶“

2.5. Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Primární marketingový výzkum prováděný v terénu členíme na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkumy zkoumají a měří trhy, zahrnují oblasti jako například velikost trhu, velikost částí trhu, podíl značky, frekvence nákupu, míru povědomí o značce, úroveň prodeje atd. Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování, ale také obsahová analýza textů a jiných symbolických vyjádření. Kvalitativní výzkumy umožňují poznat motivy chování lidí, vysvětlit příčiny.

2.5.1. Kvantitativní výzkum

Zabývá se měřením aspektů trhu nebo populace spotřebitelů, kteří trh vytvářejí. Patří sem fenomény měkké (soft data), jako stanovisko zákazník a drsné (hard data), jako velikost trhu, podíl značky, častost nákupů atd.

¹⁶ FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2003, str. 74

Kvantitativní výzkum je téměř vždy založen na určitých více či méně spolehlivých výběrových metodách, které předpokládají, že sbíraná data mohou zastupovat danou populaci či oblast. Výsledná data tedy mohou reprezentovat populaci nebo poskytnout základ pro vytvoření celkové představy.¹⁷

Metody sběru dat při kvantitativním výzkumu lze primárně rozdělit do dvou kategorií, na metody přímého měření a dotazování. Přímé měření má oproti dotazování tu výhodu, že respondent nemusí vědět o tom, že je zpovídan. Tím pádem není schopen ovlivnit výsledek výzkumu.

- Pozorování – provádějí vyškolení pracovníci. Spočívá v prostém pozorování daného jevu (např. výzkumník může strávit den na benzince a pozorovat, kolik aut si za den natankuje jaké palivo atd.). Existují dva druhy pozorování, a to zúčastněné a nezúčastněné. Rozdíl je v tom, zda je výzkumník přímo mezi pozorovanými jednotkami či nikoliv. Přímému měření může být nápomocna i moderní technika – moderní kamerové systémy, čtečky čárových kódů na pokladnách, fotografie atd.
- Experiment – umožňuje pozorovat chování zákazníka v různých zajímavých situacích. Nejzásadnějším problémem experimentu je, že vedle sledované proměnné existuje spousta dalších proměnných, které není možno efektivně kontrolovat (např. doprava, počasí), není tedy možné zachovat podmínky *ceteris paribus*.
- Sekundární informace – původně nebyly určeny pro zkoumání daného marketingového problému, ale lze je k tomuto účelu použít (statistické ročenky, účetní výkazy).

¹⁷ HAUGE, P., *Průzkum trhu*, 2003, str. 77

Zásadním předpokladem úspěchu dotazování je standardizace otázek, tedy stejné otázky užití u všech respondentů. Stejně jako přímé měření dělíme dotazování do několika kategorií.

- Osobní – může se jednat o klasický dotazník nebo o osobní rozhovor. V případě rozhovoru vede výzkum školený pracovník na předem zvoleném místě. Tato technika se používá zejména v případě řešení složitějších problémů, které je třeba blíže konkretizovat.

V případě klasického dotazníku může být vyplňování zajištěno i méně kvalifikovanými jedinci. Respondenti odpovídají na předem definované otázky. Osobní forma kontaktu zvyšuje návratnost dotazníků a zajišťuje vyšší věrohodnost dat (víme, kdo dotazník skutečně vyplňoval).

- Telefonické – v současné době velmi rozšířené a je vhodné zejména v tzv. B2B výzkumech (business to business). Stalo se hlavní alternativou osobního dotazování, a to zejména díky nižším nákladům a vyšší operativnosti. Hlavní nevýhodou telefonického dotazování je nemožnost získat určitý druh informací, zejména těch, které vyžadují vizuální kontakt (např. dotazování na konkrétní produkt, který během výzkumu ukážeme).
- Samovyplňovací – řadíme sem klasický dotazník. Tento dotazník je distribuován zejména prostřednictvím sítě internet (e-mailem, vystaven na webu atd.). Hlavní výhodou této metody jsou nízké náklady a možnost oslovit velké množství respondentů. Na druhou stranu se snížila možnost kontroly, kdo dotazník skutečně vyplnil a také je velkou nevýhodou nízká návratnost (za úspěch je považováno 10-30 %).¹⁸

¹⁸ FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2003, str. 81

2.5.2. Kvalitativní výzkum

Definovat kvalitativní výzkum je poměrně složité. Důraz je kladen spíše na porozumění než na jednoduché měření. Proč si reklamu A zapamatujeme lépe než reklamu B (kvantitativní informace), ale jak A funguje a proč je efektivnější než B? Mnoho kvalitativního výzkumu se zabývá snahou vcítit se do kůže spotřebitele a zkoumáním toho, jaký význam přikládá produktu, značce a jiným marketingovým objektům. Dále se pozornost soustřeďuje na motivaci – např. proč jeden produkt uspokojuje požadavky spotřebitele lépe než jiný a jaké že jsou ony uspokojené požadavky? Stejně jako kvantitativní výzkum i kvalitativní výzkum je prováděn v rámci vzorku, ale v tomto případě malém, jelikož neexistuje pokus o rozšíření na celou populaci, a to žádným přesným způsobem.

Metodami kvalitativního výzkumu je pozorování, diskuzní skupiny, hloubková interview a projektivní techniky dotazování.

- Pozorování – pracovníci kvalitativního výzkumu použijí jakéhokoliv prostředku, aby získali informace osobně. To jim umožní těsně propojit nasbíraná data s jejich interpretací. Myslí si, že znají odpověď, jelikož mají informaci z první ruky. Nesmíme ale zapomínat, že teprve v posledních padesáti letech se výzkumníci naučili získávat informace dotazováním. Předtím bylo normální zjišťovat údaje pozorováním. Dnes se pozorování užívá všude tam, kde je výhodnější než přímé dotazování lidí. Hraje významnou roli převážně u dětí, jejichž schopnosti jim zatím nedovolují přesně vyjádřit, co si myslí. Využití najde i v obchodních výzkumech, zvláště pak přímo v obchodech, kde se zákazník nahlížející do regálů rozmýšlí, co koupit. Také se užívá při zjišťování, jak produkty fungují v praxi. Způsob, jakým lidé otevírají balení oplatků a jakým si čtou instrukce, může být lépe odhalen pozorováním než dotazováním. Výsledky pozorování mohou být zaznamenány formou poznámek či

videokamerou. Video v obchodech sledují lidi a poskytují nám tak informace, které dotazováním není možné získat.

- Diskuzní skupiny – skupinové diskuze jsou nejpoužívanější technikou kvalitativního výzkumu v oblastech Evropy a Spojených států. Takto taktika je vypůjčená z oboru psychoterapie, že lidé jsou ochotní se otevřít, jsou-li součástí malé skupiny. V těchto skupinách najdeme efekt náhlé inspirace, takže komentář jednoho okamžitě zažehne nápad druhého. Po určité zahřívací části se členové začnou vzájemně doplňovat a spojení mezi nimi vyústí v další podporu a odhalení se.
- Hloubková interview – termín „hloubkový“ se mezi výzkumníky šíří bez přesného významu, ale naznačuje, že rozhovor je spíše delší, nestrukturovaný a z očí do očí. Jelikož je předmět prozkoumán do hloubky, musí respondent sáhnout pro odpověď hlouběji, mluví uvolněněji a tazatel tak snáze objeví pravdivá fakta a představy. Častěji se rozhovory nahrávají, než aby se odpovědi zapisovaly do dotazníku. Hloubková interview se používají především v případech, kdy chceme zabránit vmíšení názorů tazatele, jak se občas stává u skupinových diskuzí. Mohou být vhodnější pro typy skupin debatujících o citlivějších tématech, jakými jsou například sexuální techniky, osobní hygiena či finanční plánování.
- Projektivní techniky dotazování – se užívají v oboru skupinových diskuzí nebo při hloubkových interview, aby se překonaly komunikační bariéry mezi dotazovaným a tazatelem, jež mohou být důvodem rozpaků, přecitlivělosti nebo neschopnosti dostat odpověď. Nejčastější techniky: nepřímá otázka, slovní asociace – větné doplňování – dokončení příběhu, fantazie, budoucí vývoj, nekrolog, kreslení, obrazová asociace – interpretace, psychokresba, modelování, psychodrama.¹⁹

¹⁹ HAUGE, P., *Průzkum trhu*, 2003, str. 110

2.6. PESTE analýza

PESTE analýza slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Název vychází z počátečních písmen faktorů – politické, ekologické, sociologické, technologické a ekonomické faktory (přičemž ekologický faktor byl začleněn do analýzy začátkem 21. Století). Všechny tyto faktory úzce ovlivňují život podniku.²⁰

- **Politické faktory** – politické prostředí ovlivňuje podnik různými nařízeními, zákony a právními normami
- **Ekonomické faktory** – zahrnují ekonomický vývoj, který ovlivňuje podnik, kupní sílu a výdaje obyvatel, inflace apod.
- **Technologické a technické faktory** – podnik sleduje technické prostředí v oboru, ve kterém se nachází, dále musí sledovat, kdy se nové technologie stávají zastaralými
- **Sociální faktory** – sledování vývoje psychografické, demografické a kulturní oblasti, tzn. Věk, příjem, vzdělání, migrace obyvatel, apod.
- **Ekologické faktory** – nově se rozvíjející faktor, zde řadíme zákony o životním prostředí

2.7. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro analýzu interních faktorů můžeme použít Porterovu analýzu konkurenčních sil. Z obecného hlediska lze konstatovat, že firmy, jejichž podíl na povědomí a oblibě stoupá, zákonitě zvětší i svůj podíl na trhu a dosáhnou větší rentability. Porter definoval 5 sil, které ovlivňují dlouhodobou ziskovost trhu nebo tržního odvětví.²¹

Konkurence na trhu každým rokem stoupá a je důležité sledovat její vývoj. Kotler zastává názor, že: *„Mnohem častěji je firma pohřbena novým konkurentem nebo novou technologií. Na základě identifikace svých největších*

²⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.*, 2008, str. 94

²¹ PORTER, M. E., *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, 1993

konkurentů se musí podnik snažit zjistit jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky a sledovat jejich podíl na trhu, podíl na povědomí a podíl na oblibě.“²²

Obr. 1: Pět konkurenčních sil



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

2.8. Marketingový mix

Marketingový mix se dá nazvat souborem marketingových nástrojů společnosti. Nejčastěji používané rozdělení je z pohledu prodávajícího. Toto schéma poprvé použil profesor Jerry Mc Carthy v prvním vydání knihy Marketing, což dokládá Kotler ve své publikaci. Skládá se ze 4 základních prvků, jejichž počáteční písmena začínají v angličtině na „P“.

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribuce (place)
- Propagace neboli komunikační mix (promotion).²³

²² KOTLER, P. *Marketing management*. 2001, str. 220

²³ KOTLER, P. *Marketing management*, 2005, str. 45

Tyto čtyři části marketingového mixu tvoří dohromady jakousi skládačku. Bez jediného dílku bude skládačka neúplná, a tudíž nebude dávat smysl. Proto je důležité vždy myslet na to, že změníme-li například produkt, měla by se tato změna promítnout i v jeho ceně, na způsobu propagace a na distribuci.²⁴

K těmto „4 P“ lze přidávat mnoho dalších jako: balení (packaging), osobní prodej (personal selling), nadšení (passion), atd. Pro marketing služeb jsou však velmi důležitá jiná „3 P“. Jednak jsou to zaměstnanci (personnel), kteří ovlivňují dojem z poskytované služby. Za druhé je to proces (proces), jelikož službu můžeme poskytovat několika způsoby. A v neposlední řadě je to fyzický důkaz (physical evidence), tedy konkrétní charakter služby podpořený třeba certifikáty, štítky, logy apod.²⁵

V cestovním ruchu se používá rozšířeného marketingového mixu a nazývá se „8 P“. Konkrétně se jedná o:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (komunikace)
- People (lidé)
- Partnership (partnerství)
- Packaging (balíčky služeb)
- Programming (programování).

Marketingový mix má dopomoci k tomu, aby si firma uvědomila a rozhodla, co od kterého produktu či služby očekává.

²⁴ SOLOMON, M., R., MARSHALL, W., STUART, W., *Marketing očima světových marketing manažerů*, 2006, str. 18-19

²⁵ KOTLER, P. *Marketing management*, 2005, str. 45-46

2.8.1. Produkt

Produkt je základním kamenem marketingového mixu. V marketingu se za produkt chápe cokoliv, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby anebo splnění přání. Tedy vše, co lze nabídnout ke směně. Pod pojmem produkt si lze představit jak samotný výrobek, tak i službu. Může se též jednat o určitý balíček služeb, kdy by služby jedna bez druhé nefungovaly.

V cestovním ruchu je za produkt považována služba. Ta se může skládat ze základní služby a doplňkové služby. Základní služby tedy tvoří podstatu produktu a doplňkové jsou takové služby, které základní službu doplňují dle specifických potřeb zákazníka.²⁶

2.8.2. Cena

Cena je jedním z nejvýznamnějších marketingových nástrojů obsažených v marketingovém mixu a také je jeho nejpružnější proměnnou. Ostatní části mixu tvoří pouze náklady, cena přináší podniku tržby z prodeje. Cena je základní složkou komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Její stanovení je velmi důležitou součástí marketingové strategie a je důležitým činitelem ovlivňujícím poptávku po zboží. Ke změnám ceny tedy dochází velice často, proto může zahrnovat slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěrování.

2.8.3. Distribuce

V oblasti cestovního ruchu není mnoho druhů distribučních kanálů. Cestovní kancelář prodává své zájezdy buď sama, nebo zprostředkovaně přes cestovní agentury.

Ovšem i v případě, že cestovní kancelář nevyužívá služeb cestovní agentury, může být prodej zájezdů zprostředkován. Konkrétně pomocí internetu či telefonického poskytnutí služby. Tyto způsoby lze považovat za nepřímý distribuční kanál.

²⁶ RYGLOVÁ, K., *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*, 2009, str. 102

2.8.4. Komunikace

Jedná se o nejviditelnější nástroj marketingového mixu. Obnáší všechny prvky, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila výrobky nebo image firmy jako takové.

Tato část marketingového mixu se též nazývá komunikační mix a skládá se z nástrojů přímých a nepřímých. Mezi nástroje přímé patří osobní prodej, přímý marketing, telemarketing a teleshopping. V cestovním ruchu se jistě nejvíce využívá osobního prodeje a přímého marketingu.

Nejvíce viditelným nástrojem je bezesporu reklama. Ta již patří spolu s publicitou a podporou prodeje mezi nástroje nepřímé.²⁷

Těmito všemi nástroji může podnik cílit na zákazníky a je důležité rozhodnout, které pro něj mají největší přínos. Rozhodně by však podnik neměl spoléhat pouze na jeden a měl by využívat kombinací, jak přímých, tak nepřímých nástrojů.

2.8.5. Lidé

Lidé mají zásadní podíl na poskytování služeb. Je nezbytné vybrat vhodné zaměstnance a rovněž správně určit své zákazníky pomocí segmentace. Právě zaměstnanci přicházejí do styku se zákazníky a působí na ně, proto je důležité je vhodně motivovat, aby v klientech zanechali nejlepší dojem.

Zákazníci se vybírají dle segmentace. Na každý segment lze působit odlišně. Je též důležité vyslechnout přání a požadavky zákazníků, neboť oni jsou těmi, kdo produkty kupují a projevují o ně zájem. Spokojený zákazník bude šířit pozitivní reference a bude se do podniku vracet už s jistým očekáváním.

2.8.6. Partnerství

Jedná se o spolupráci mezi podniky působícími v cestovním ruchu. Tato spojení by měla být oboustranně výhodná, jinak pozbývají smysl. Spolupráce je možná i mezi konkurenty.

²⁷ RYGLOVÁ, K., *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*, 2009, str. 106-107

Partnerstvím se mohou rozumět i nejrůznější sdružení podnikatelů či organizací.

2.8.7. Balíčky služeb

Jedná se o spojení několika služeb do balíčku, který je pro zákazníka výhodnější než kdyby si služby pořizoval jednotlivě.

Může se také jednat o kompletní zařízení zájezdu od dopravy přes zajištění celodenního programu až po pojištění.

2.8.8. Programování

Programování je podobné balíčkům služeb. Jde o časové rozvržení a zajištění celého komplexu služeb, které jsou poskytovány zákazníkovi. Marketingový mix je postaven na přáních zákazníků, je tedy v zájmu podniku těmto přáním vyhovět a pomůckou pro jejich aplikaci může být právě marketingový mix.

2.9. **Marketingové prostředí**

Pojem Marketingové prostředí organizace může být vnímáno jako „životní“ prostředí, které má vliv na ekonomické subjekty a působí na tyto subjekty stále. Vliv se mění v čase, roste či klesá. Organizace, dodavatelé, zákazníci, distribuční články, zprostředkovatelé a konkurence patří mezi faktory, které se zahrnují do mikroprostředí. Toto prostředí působí na organizace velmi výrazně, ale organizace je může ovlivňovat. Makroprostředí je prostředí, které také může mít výrazný vliv na organizaci, ale podnik ho prakticky ovlivnit nemůže. Patří sem faktory, které jsou zahrnuty v PESTE analýze. Sledováním svého prostředí může společnost předpovídat budoucí dění a předcházet nebo využívat dopady prostředí na společnost.²⁸

²⁸ BUČKOVÁ, J. A KOL. *Marketing*, 2003, str. 87.

2.9.1. Vnější prostředí

Vnější prostředí je složeno z prvků mimo společnost, které na ni mohou mít negativní nebo pozitivní vliv. Do vnějšího prostředí se řadí celkový stav ekonomiky, technologie, konkurenci, předpisy a zákony, styl života ve společnosti a trendy v kultuře. Pro úspěch společnosti je důležité, aby se stále přizpůsobovala vnějšímu prostředí a zůstala konkurenceschopná.²⁹

Analýza vnějšího prostředí firmy

Pro zkoumání okolí podniku slouží PEST analýza. Kdybychom kterýkoliv z faktorů PESTE analýzy ignorovali, mohlo by to vést i k zániku organizace. Za faktory PESTE považujeme:

- Politicko-právní prostředí
- Ekonomické prostředí
- Sociálně-kulturní prostředí
- Technické a technologické prostředí
- Ekologické prostředí³⁰

2.9.2. Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí patří silné a slabé stránky. Je to prostředí uvnitř samotné organizace a řadíme sem například zaměstnanci, vnitřní organizační a řídicí struktura, vybavení apod.

2.9.3. Analýza prostředí – SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy, nebo také analýzy silných a slabých stránek příležitostí a hrozeb, jednoznačné určení důležitých faktorů, které:

- Mají nebo budou mít pro společnost zásadní význam. Musí být určeny klíčové přednosti, hrozby, slabé a silné stránky.

²⁹ SOLOMON, M., R., MARSHALL, W., STUART, W., *Marketing očima světových marketing manažerů*, 2006, str. 49.

³⁰ SMITH, P., *Moderní marketing*, 2000, str. 165.

- Mají pomoci organizaci do jisté předvídat budoucí zaměření marketingových aktivit organizace.
- Zásadně ovlivní marketingovou strategii v jednotlivých tržních segmentech a v určitém časovém období. Kvalitní marketingová strategie musí být založena na síle podniku a efektivně využívat dané příležitosti.³¹

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz:

1) Analýza SW, která se zabývá vnějším prostředím organizace

- S – strenghts – silné stránky organizace
- W – weaknesses – slabé stránky organizace

2) Analýza OT, která se zabývá vnitřním prostředím organizace

- O – opportunities – příležitosti pro organizaci
- T – threats – hrozby pro organizaci³²

Obr. 2: SWOT analýza

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	 <p>S SILNÉ STRÁNKY strenghts</p>	<p>W SLABÉ STRÁNKY weaknesses</p>
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p>O PŘÍLEŽITOSTI opportunities</p>	<p>T HROZBY threats</p>

Zdroj: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

³¹ HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*. 2003, str. 46

³² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2008, str. 103.

3. Analýza současného stavu

3.1. Popis podnikatelského subjektu

Analyzovaná cestovní kancelář byla založena na konci roku 1993. Za 20 let činnosti si dokázala vybudovat pozici významného touroperátora s působností po celé České republice a jednoho z největších poskytovatelů pobytů v kempech. Klienti si mohou vybírat ze široké nabídky špičkových letovisek, které společnost nabízí, ať už pro zimní či letní dovolenou. Na své si přijdou i organizátoři kolektivních zájezdů, kdy se CK Victoria přizpůsobuje potřebám i požadavkům klientů.

Obchodní strategie CK spočívá zejména v cenové válce, kdy se snaží neustále držet ceny na nejnižší možné úrovni. To, že v tomto boji vítězí, svědčí hlavně o jejím dobrém zázemí. Možná proto patří CK Victoria mezi nejvyhledávanější cestovní kanceláře v Brně.

Další hlavní strategií je i každoroční rozšiřování letovisek a velká pozornost zaměřená na zkvalitňování kempových kapacit (stanů, karavanů, chatek a mobilhomů) tak, aby pobyt v přírodě byl co možná nej příjemnější.

Takovéto úsilí stojí spoustu investic v podobě času či financí.

Obr. 3: Firemní logo



Zdroj: <http://www.victoria-ck.cz/>

3.2. Obor podnikání

CK se zabývá zejména:

- * Zprostředkování služeb
- * Organizování a zabezpečování služeb spojených s cestovním ruchem
- * Přímý prodej služeb cestovního ruchu
- * Internetový prodej cestovního ruchu
- * Prodej služeb pro jinou cestovní kancelář
- * Zprostředkování zájezdu pro jinou cestovní kancelář
- * Prodej věcí spojených s cestovním ruchem (průvodci, upomínkové předměty,...)

3.3. Analýza oborového okolí

V České republice se cestovní kanceláře sdružují v asociaci českých cestovních kanceláří AČCKA. Je to profesní sdružení subjektů cestovního ruchu, založené v roce 1991, které má v současné době 250 členů z řad subjektů cestovního ruchu. Řádným členem se mohou stát cestovní kanceláře a agentury, zabývající se příjezdovým i výjezdovým cestovním ruchem. Přidruženými členy AČCKA se mohou stát zahraniční cestovní kanceláře, hotely, centrály cestovního ruchu, školy a komerční firmy nabízející služby cestovním kancelářím (např. pojišťovny).

3.4. PESTE analýza

Základním smyslem PESTE analýzy je nalézt oblasti, které by mohly mít kladný i záporný vliv na firmu.

3.4.1. Politické faktory

Významnými politickými faktory, které ve velké míře ovlivnily oblast podnikání v cestovním ruchu, byl zejména vstup České republiky do Evropské Unie. Tato událost se datuje ke dni 1. května 2004, kdy cestovní kancelář fungovala na českém trhu již jedenáctým rokem. Vstup do EU je významný pro

podnikání v této oblasti hlavně z toho důvodu, že byl umožněn volný pohyb osob, služeb, zboží a kapitálu na území členských států. Byly zredukovány celní kontroly, klienti, kteří upřednostňovali cestování vlastním autem, nyní měli platné řidičské oprávnění na území Evropské Unie, zdravotní pojištění občana české země začalo být platné na celém území společenství, k cestování v rámci EU byl dostatečný pouze průkaz totožnosti (občanský průkaz nebo pas). Za zmínku by jistě stálo také celkové zvýšení úrovně služeb.

Neméně významnou událostí, která ještě více zjednodušila cestování mezi zeměmi, byl vstup České republiky do Schengenského prostoru 21. prosince 2007. Díky tomuto politickému kroku došlo ke zrušení kontroly osob na hranicích a tím k výraznému omezení čekajících kolon aut a autobusů. Tyto události jsou již historicky zažité a mnoho lidí je již bere jako samozřejmost.

Nejvýznamnější politickou událostí z poslední doby, která ovlivnila cestování do země, jež je pro cestovní kancelář Victoria vlajkovou lodí, byla tedy událost z loňského roku, kdy Chorvatsko vstoupilo do Evropské Unie (1. července 2013). Na toto datum se těšili zejména všichni řidiči autobusů, kteří do té doby s sebou vozili kartony s plechovkovým pivem na úplatky chorvatských celníků. Bohužel je smutnou praxí, že chorvatští celníci mnohdy využívali svého postavení k tomu, aby zdrželi autobus kvůli prohlídce zavazadel a tím způsobili časovou ztrátu až několik hodin. Tato skutečnost poté měla negativní dopad při cestě zpět, kdy autobusy dojely s klienty pozdě do cílové destinace, a řidiči museli odstavit autobus na zákonem povinnou pauzu. O to později vyjeli zpět do České republiky a vrátili se do Brna se zpožděním, což se opět v návaznosti na rozvozy klientů do svých domovů projevilo negativně.

Dalším faktorem ovlivňujícím cestovní ruch je zvyšování sazby daně z přidané hodnoty. Díky tomu je cestovní kancelář nucena mnohdy upravit ceny směrem nahoru. Neustálé zdražování zboží a služeb může mít negativní vliv na spotřebitele a jeho nákupní chování. U námi zkoumané cestovní kanceláře se tento fakt zatím na úbytku zákazníků neprojevil.

Obr. 4: Vývoj sazeb DPH v České republice

Vývoj sazeb DPH v České republice		
Období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	23 %	5 %
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	22 %	5 %
1. 5. 2004 – 31. 12. 2007	19 %	5 %
1. 1. 2008 – 31. 12. 2009	19 %	9 %
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %
od 1. 1. 2013	21 %	15 %

Zdroj: <http://www.podnikatel.cz/>

3.4.2. Ekonomické faktory

Pád ekonomiky v USA měl za následek projevení krize v České republice v roce 2009, ale také propad ekonomik v Evropě, což mělo nežádoucí vliv na cestovní ruch. Podle odborníků se ekonomika v České republice pomalu odrazila ode dna. V roce 2013 HDP oproti loňskému roku mírně poklesla (<http://www.kurzy.cz/>), což bylo důsledkem nedostatečné investiční aktivity a slabé zahraniční poptávky.

Neustále rostoucí míra nezaměstnanosti v ČR se k měsíci únoru 2014 zastavila. Zvolna začíná přibývat pracovních míst. Na konci února podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu dosáhl 8,6 %. Prognóza odborníků slibuje růst ekonomiky, což by se mělo promítnout na trhu práce v druhé polovině roku 2014. Snížení nezaměstnanosti by mělo mít pozitivní vliv na poptávku po produktech cestovních kancelářích.

Dalším ekonomickým faktorem, který stojí za zmínku, je vývoj Eura vůči Koruně. Na dlouhodobém vývoji české koruny je patrné, že si naše ekonomika v rámci eurozóny stojí velice obstojně a s troškou nadsázky se dá i říci, že je náš

vývoj ekonomiky oproti zemím platícím eurem mnohem zdravější. Svoji hodnotu CZK upevnila v období takzvané finanční krize. V listopadu roku 2013 dokonce musela ČNB přistoupit k intervenování koruny, aby dle slov guvernéra Miroslava Singera předešla nebezpečné deflaci. Faktický výsledek intervence pro české občany je zdražení zboží a služeb pocházejících ze zahraničí, naproti tomu je Česká republika atraktivnější pro zahraniční investory a turisty. O skutečném a hmatatelném výsledku inflace ČNB můžeme v současné době pouze spekulovat. Co je možná zajímavé - je to, že podobný problém jaký má aktuálně ČNB řeší „za oponou“ i ECB a tak se po vzoru ČNB s velkou pravděpodobností brzy dočkáme i umělého oslabení eura. V opačném případě lze očekávat, že dlouhodobé zvyšování kurzu, může mít za následek růst průměrné ceny zájezdů. Guvernér ČNB Miroslav Singer míní, že tato situace podpoří tuzemskou turistiku, což však pro cestovní kancelář zabývající se pouze zahraničními zájezdy, může být zcela jistě hrozbou.

Obr. 5: Vývoj Eura vůči Koruně za poslední rok



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

3.4.3. Sociální faktory

Podle Českého statistického úřadu se sice počet obyvatel v průběhu roku 2013 snížil na 10 512 400 tisíce osob, ale počet potenciálních zákazníků je stále dostatečně velký. V odvětví cestovního ruchu nezáleží na věkové struktuře obyvatel, jelikož služby tohoto charakteru může využívat opravdu každý. Sociální faktory se projevují v rostoucí úrovni obyvatelstva. Čím více mají zákazníci finančních prostředků, tím více je vkládají do svého volného času, který preferují před časem stráveným v práci. Také jsou ochotni více investovat do finančně náročnější dovolené.

3.4.4. Technologické faktory

V dnešní době dynamicky se rozvíjející technologie je nezbytné, aby firmy s tímto tempem dokázaly držet krok. Mohlo by dojít ke snížení konkurenceschopnosti podniku oproti ostatním firmám. K vývoji dochází zejména v oblasti informačních systémů. Cestovní kancelář Victoria disponuje vlastním informačním systémem, který je speciálně přizpůsoben potřebám firmy. Neustále je vylepšován a zdokonalován, aby co nejvíce dokázal usnadnit práci všem zaměstnancům.

Důležitým technologickým faktorem je využití internetu. Cestovní kancelář má vlastní webové stránky, na kterých si mají klienti možnost sami rezervovat zájezd nebo si provést nezávaznou kalkulaci vybrané dovolené. Webové stránky www.victoria-ck.cz patří dle mého názoru k těm méně přehledným. Jednoduché a moderní stránky jsou základním předpokladem pro úspěšnou prezentaci cestovní kanceláře a oslovení nových zákazníků.

V této skupině faktorů je třeba zmínit ještě technologii dopravy, konkrétně vozový park cestovní kanceláře. V současné době CK vlastní sedm autobusů. Jedná se o autobusy cestující do zahraničí v plné výbavě. Jelikož tento počet není v letních měsících zdaleka dostačující, využívá cestovní kancelář také autobusy smluvních autodopravců, které rovněž splňují evropské standardy pro cestování autobusů do zahraničí.

3.4.5. Ekologické faktory

Celosvětovým problémem posledních let je často probíraná ekologie. V souvislosti s cestovním ruchem se jedná o dodržování určitých pravidel při cestování. Nemusí se v zásadě jednat pouze o ochranu přírody. Ekologicky šetrný cestovní ruch symbolizuje respekt k životnímu, kulturnímu i sociálnímu prostředí. Smyslem toho je spojení lidského povědomí, ekonomiky a ekologie a vzniknutí integrované ochrany životního prostředí. Výkony je nutné hodnotit z ekologického hlediska. Výsledky, kterých se docílí, se poté projeví v kvalitě poskytovaných služeb, ve věrnosti zákazníků, v nižších nákladech a ve zvýšené loajalitě zaměstnanců. Dále také v image firmy, upevněné pozice na trhu a celkově ve zvýšeném zisku. Tohle všechno pouze díky konkurenční výhodě, kterou podnik získá díky prosazování ekologických aspektů.

3.5. **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

3.5.1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu potenciálních konkurentů hrozí v každém podnikatelském sektoru, neméně tak v oblasti cestovního ruchu. Tento obor je navíc velmi lukrativní a skýtá obrovský potenciál. Počet cestovních kanceláří v České republice každým rokem roste. V loňském roce 2013 dosáhl počet registrovaných koncesovaných živností hodnoty 1512.

Největším úskalím pro vstup do odvětví je překonání bariér, které se na trhu vyskytují. Největší bariérou vstupu do tohoto odvětví je pro nové cestovní kanceláře určitě loajalita stávajících zákazníků, kteří upřednostňují tradiční a zavedenou firmu před firmou, která teprve začala podnikat.

Podnikatel musí znát jednak legislativní podmínky pro provozování cestovní kanceláře, získat koncesní listinu pro provoz a dále si musí ke koncesi sjednat povinné pojištění proti úpadku (dle zákona č. 159/1999 Sb. – o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu).

Cestovní kancelář zahájila svou činnost 8.12.1993. V současné době lze říci, že za dvacet let působnosti dostatečně upevnila svou pozici na trhu a řadí se mezi stabilní a úspěšné cestovní kanceláře v České republice.

Obr. 6: Nárůst cestovních kanceláří od roku 2005-2013

Území (oblast/kraj)	Cestovní kanceláře – koncesovaná živnost									Změna I/2 2013
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Počet K 30. 6. 2013	
PRAHA	268	322	375	421	458	478	516	542	546	4
Praha hl. m.	268	322	375	421	458	478	516	542	546	4
STŘEDNÍ ČECHY	70	76	77	87	97	99	101	105	107	2
Středočeský	70	76	77	87	97	99	101	105	107	2
JIHOZÁPAD	80	92	96	100	102	100	101	102	101	-1
Jihočeský	52	56	61	64	63	59	60	61	59	-2
Plzeňský	35	36	35	36	39	41	42	41	42	1
SEVEROZÁPAD	78	88	95	97	98	99	102	105	107	2
Karlovarský	21	28	33	33	34	36	37	38	38	0
Ústecký	57	60	62	64	64	63	65	67	69	2
SEVEROVÝCHOD	138	142	141	145	148	147	154	158	158	0
Liberecký	42	45	45	44	46	45	47	46	48	2
Královéhradecký	54	58	53	55	53	56	57	60	59	-1
Pardubický	42	39	43	46	49	46	50	52	51	-1
JIHOVÝCHOD	189	202	213	218	230	235	236	240	242	2
Vysočina	57	56	52	53	53	48	48	46	45	-1
Jihomoravský	132	146	161	165	177	187	188	194	197	3
STŘEDNÍ MORAVA	88	91	96	106	114	116	123	131	129	-2
Olomoucký	43	45	48	52	58	59	65	70	68	-2
Zlínský	45	46	48	54	56	57	58	61	61	0
MORAVSKOSLEZSKO	97	104	110	117	121	120	123	118	122	4
Moravskoslezský	97	104	110	117	121	120	123	118	122	4
ČR CELKEM	1 015	1 117	1 203	1 291	1 368	1 394	1 457	1 501	1 512	11

Zdroj: <http://www.magconsulting.cz/article.aspx?ArticleID=1362>

3.5.2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Stejně jako v jiných oblastech i v cestovním ruchu je velká rivalita. Na výsluní je prostor jen pro určitý počet těch nejlepších firem. Cestovní kancelář má v tomto ohledu bezesporu výhodu v produktu, který svým klientům poskytuje. Jedná se o tzv. kempový program, kdy mnoho cestovních kanceláří již upustilo od ubytování ve stanech, karavanech a chatkách a začala se zaměřovat na ubytování hotelového a apartmánového typu. Mezi zákazníky je ovšem stále dostatečný počet klientů, kteří preferují ubytování v přírodě třeba i ve stanu před apartmánem.

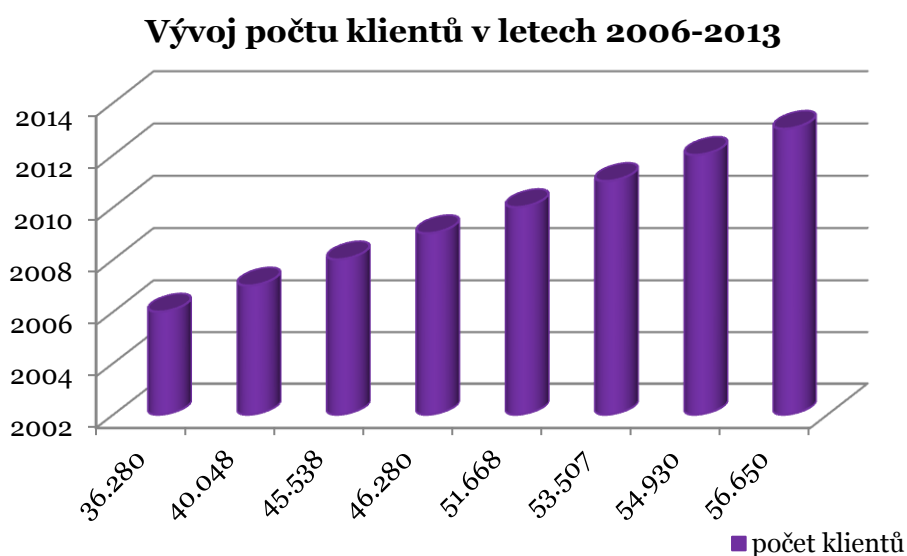
Vůbec nejvíce používaným nástrojem k získání co největšího podílu na trhu je snaha o snížení nákladů a dosažení tak bezkonkurenční ceny pro klienta. Dále potom snaha doplnit svou nabídku o tak zvanou přidanou hodnotu, kterou může být například svoz klientů z míst jejich bydliště, možnost zakoupení parkovacího stání z odjezdového místa po čas jejich dovolené nebo samotné profesionální odbavení klientů při odjezdu.

Cestovní kanceláře, které nejsou schopny v tomto konkurenčním boji obstát, končí zpravidla krachem. Takových cestovních kanceláří bylo v loňském roce šest a v roce 2012 ukončilo svou činnost dokonce devět cestovních kanceláří.

3.5.3. Smluvní síla odběratelů

Odběratelům, tedy zákazníkům, velmi usnadnil situaci internet. V dnešní době, kdy jsou webové stránky víceméně povinností, jsou zákazníci schopni během velmi krátkého času zmapovat situaci, najít si tu nejlepší a nejlevnější dovolenou, čímž jim odpadá zdlouhavé chození po cestovních kancelářích a sbírání katalogů s cenovými nabídkami. Odběratelé služeb jsou pro každý podnik doslova klíčoví. Proto každá firma vyvíjí maximální snahu o přilákání klienta a následné udržení jeho přízně do dalších let. Podle interních zdrojů firmy má CK Victoria každoroční nárůst klientů.

Obr. 7: Počet klientů v letech 2006-2013



Zpracování: Vlastní (dle interních dokumentů)

Tab. 1: Počet klientů v letech 2006-2013

rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
počet klientů	36.280	40.048	45.537	46.279	51.667	53.506	54.929	56.649
nárůst		3768	5489	742	5388	1839	1423	1720
nárůst v %		10,40%	13,70%	1,60%	11,60%	3,60%	2,60%	3,10%

Zpracování: Vlastní (dle interních dokumentů)

Dle výše uvedeného grafického zpracování lze říci, že za posledních osm let došlo ve firmě k růstu celkového počtu klientů. Cestovní kancelář má každoroční prodejnost 98 % z celkového počtu kapacit. Nárůst klientů je způsoben každoročním navyšováním množství ubytovacích jednotek. Pouze z roku 2008 na rok 2009 byl nárůst zákazníků nižší z důvodu ekonomické krize. V tomto roce byla i celková prodejnost ve firmě nižší.

3.5.4. Smluvní síla dodavatelů

Dodavatele služeb můžeme chápat jako zahraniční partnery, kteří poskytují své ubytování pro naše klienty. Jedná se zejména o hotely a apartmány, které si cestovní kancelář pronajímá. Již několikrát zmiňované kempové ubytovací kapacity jsou z drtivé většiny ve vlastnictví cestovní kanceláře, tudíž z jejich případného neobsazení neplynou cestovní kanceláře žádné sankce, pouze ušlý zisk. Podle počtu nasmlouvaných ubytovacích jednotek se poté odvíjí konečná cena pro zákazníka. Dobré jméno firmy velmi záleží na poskytovaných službách a úrovni ubytování od dodavatele. Za léta působení na trhu má již CK Victoria vybudované dobré jméno i v Chorvatsku a Itálii. Díky tomu přichází výhodné nabídky o spolupráci také od zahraničních partnerů a cestovní kancelář si tak může prakticky diktovat obchodní podmínky a vybírat z potenciálních dodavatelů.

3.5.5. Hrozba substitutů

Nabídka produktů cestovní kanceláře se řídí ročním obdobím. V letních měsících nabízí dovolenou u moře, v zimních měsících lyžařské zájezdy, a na jaře a na podzim vyplňuje okrajovou sezónu poznávacími zájezdy. Jen málokterý zákazník cestující pouze za sluncem se nechá zlákat výletem do zasněžených hor. Proto jsou cestovní kanceláře nabízející exotickou dovolenou, kdy je možno vycestovat k moři také v lednu, pro CK Victoria v tomto smyslu hrozbou.

Tab. 2: Shrnutí výsledků analýz

	faktor	Rizika	Hodnocení*	Příležitosti	Hodnocení*
Vnější okolí - Peste analýza	Politika	Zvýšení sazby DPH	2	vstup Chorvatska do EU	3
	Ekonomika	Vývoj devizových kurzů a finanční krize	5	Zvýšení životní úrovně - růst poptávky po produktech CK	3
	Sociální oblast	Samostatnost zákazníků při cestování	4	Vysoký počet potenciálních zákazníků	1
	Technologie	špatný stav webových stránek	9	Vlastní vozový park	1
	Ekologie	Nedodržování pravidel při cestování	2	Image firmy	8
Oborové okolí - Porterova analýza	Nová konkurence	Rostoucí konkurence	3	Dobré jméno	3
	Stávající konkurence	Cenový boj	4	Dvacetileté působení na trhu	2
	Odběratelé	Negativní reference zákazníků	5	Každoroční nárůst klientů, účast na veletrzích	4
	Dodavatelé	Špatná cenová dostupnost nových produktů	5	Rozšiřování nabízených destinací	4
	Substituty	Produkty konkurenčních CK	4	Celoroční nabídka	1

* 1 - nejlepší příležitost a nejmenší hrozba, 10 - nejhorší příležitost a největší hrozba

Zpracování: Vlastní

3.6. Marketingový mix

3.6.1. Produkt

Hlavní produkt cestovní kanceláře se nedá přesně specifikovat. Pokud bychom měli hovořit obecně, CK Victoria se zabývá pořádáním letních zájezdů, zimních zájezdů, poznávacích zájezdů do evropských velkoměst, jednodenních turistických zájezdů a velkou škálou sportovně zaměřených cykloturistických akcí.

Hlavní doménou je však příprava letních destinací. Cestovní kancelář Victoria je největším českým touroperátorem pro Chorvatsko, ve kterém nabízí pobyty v přímořských letoviscích od samotného Istrijského poloostrova až po Gradac na jihu Makarské riviéry. Ubytování nabízí v nejrozličnějších typech ubytování, jako je stan, karavan, chatka, mobilní domek, apartmán či hotel.

Druhou stěžejní zemí pro letní pobyty je Itálie, kde ještě není zdaleka tak široký výběr letovisek jako v Chorvatsku, ale každým rokem přibývají v nabídce nová zajímavá místa.

Do kategorie poznávacích zájezdů spadají jednodenní i vícedenní zájezdy do evropských velkoměst. Klient tak může navštívit Benátky, Paříž, Londýn, Řím, Vídeň a spousty jiných krásných měst a míst. Cestovní kancelář si převážnou většinu zájezdů tvoří a organizuje sama, výjimkou je pouze několik málo poznávacích zájezdů, které probíhají ve spolupráci s cestovní kanceláří Osvěta. Díky tomu může cestovní kancelář co nejvíce přizpůsobit zájezd klientům, a to na základě zpětných vazeb z předchozích let. Velmi oblíbené jsou také adventní zájezdy, které spojují příjemnou procházku městem s vánočními trhy a celkovou atmosférou. Cestovní kancelář se snaží vybírat z řad kvalifikovaných průvodců, aby měl každý poznávací zájezd co nejvyšší úroveň.

Velký úspěch mají u klientů také sportovně zaměřené cyklozájezdy. S přibývajícím zájmem o tento způsob dovolené byla cestovní kancelář nucena rozšířit svou nabídku, aby dokázala uspokojit co největší počet klientů lačných po aktivním odpočinku. V dnešní době cestovní kancelář nabízí zhruba dvacet dva takových zájezdů různé délky a různých náročností. Velikou výhodou je vlastní speciální uzamykatelný skříňový cyklovlek, který je mnohdy při prodeji rozhodující a klienty tak přesvědčí, že bude jejich kolo za několik desítek tisíc v pořádku přepraveno.

V zimním období pořádá cestovní kancelář lyžařské zájezdy do Rakouska, Itálie a Francie. Je tedy na klientovi, zda chce strávit víkend na lyžích v sousedním Rakousku, jet si na čtyři až pět dní odpočinout do italských Alp, nebo vyrazit na týdenní pobyt do Francie. Ve všech střediscích působí proškolení a zkušení delegáti, kteří se starají o klienty po celou dobu jejich pobytu, organizují pro ně v případě zájmu společné večere za výhodnější ceny, jsou nápomocní u lékaře či ve středisku působí jako psychologická podpora klientům a jako prodloužená ruka cestovní kanceláře.

Cestovní kancelář též pořádá forfaitové zájezdy, tedy tak zvané zájezdy na přání zákazníka. Takovéto služby využívají převážně střední a vysoké školy či

firemní kolektivy. Cestovní kancelář je schopna vytvořit takový zájezd prakticky v jakémkoliv období, nasmlouvat přijatelnou cenu a zařídit také doplňkové služby jako je stravování, výlety do okolí, atd.

U některých typů zájezdů se snaží vycházet cestovní kancelář vstříc klientům, kteří z nějakých důvodů nemají s kým cestovat, případně rádi cestují sami. Takovýmto zákazníkům nabízí i možnost doobsazení ubytovací jednotky jinými lidmi.

Dle výše zmíněného výčtu zaměření lze tedy říci, že cestovní kancelář Victoria nabízí širokou škálu produktů, které jsou segmentovány z hlediska jednotlivé náplně a zaměření.

3.6.2. Cena

Jak bylo uvedeno v předchozím odstavci, zaměření cestovní kanceláře je velmi široké a vybrat z nabídky si může jak méně tak více náročný klient. S tím souvisí také cena zájezdů. Cestovní kancelář nabízí zájezdy, které jsou finančně náročnější, ale jsou komfortnější, ale také zájezdy pro zákazníky, kteří mají naopak omezený rodinný rozpočet. Obecně bych řekla, že převládá druhý typ zákazníků.

Stanovení ceny zájezdu není nijak jednoduchou záležitostí. Je potřeba zohlednit přímé náklady, které jsou u každého zájezdu odlišné, zákonné pojištění cestovních kanceláří proti úpadku a průvodcovské/delegátské služby. Dále je rozlišeno, zda se jedná o pobytový nebo poznávací zájezd a zda se jedná o objednávku služeb nebo smlouvu o zájezdu. Ceny jsou v katalogu uváděny dle počtu osob ubytovaných v dané ubytovací jednotce (čím více ubytovaných osob, tím je cena na osobu příznivější). Kvůli přehlednosti je každá cenová tabulka k dispozici na aktuální stránce u dané destinace v katalogu a k ní náleží tabulka s případnými fakultativními službami a jejich cenami.

Konkurenční boj se snaží cestovní kancelář vyhrávat hlavně díky cenové strategii, kterou každoročně nastoluje v akčních cenách. Proto také nabízí širokou škálu atraktivních slev, které se každoročně objevují v katalogu.

Jedná se o:

- **Sleva za věrnost** v podobě zákaznické karty, na kterou si klient může načítat body a získávat tím větší výhody a vyšší slevy,
- **first minutová sleva za včasný nákup** – nárok na slevu vzniká při zaplacení zálohy minimálně 30 %, sleva může dosáhnout až 30 %, záleží však na typu ubytování a okamžiku zakoupení zájezdu:
 - až 30 % do 31.12.2013
 - až 25 % do 28.2.2014
 - až 15 % do 30.4.2014
- **skupinová slevu** a volné poukazy již od 15 osob,
- **až 4 dny zdarma** – jedná se o prodloužení pobytu až o 4 dny za stejnou cenu. (akce 10=7, 11=7 a 7=6),
- **doprava zdarma** – klient může cestovat autobusem zdarma u vybraných hotelů v Chorvatsku v termínu 6.6.-15.6.,
- **dítě zdarma**, kdy jedno dítě cestuje pouze za náklady spojenými s jeho dopravou
 - apartmány, mobilhomy, chatky, karavany a stany – 1 dítě do 12 let zdarma
 - Hotely a penziony – 1 dítě zdarma (věková hranice uvedena vždy u hotelu)
- **dětská sleva** - ve výši až 20 % z tabulkové ceny pro dítě 0-11 let, které nevyužívají slevu „dítě zdarma“,
- **sleva pro ZTP osoby 5 %**,
- **akční ceny pro dvojice** – cena pobytu je nezávislá na počtu platících osob.
- **senioři zdarma** - pro klienty starší 60 let, stejný princip slevy jako „dítě zdarma“,
- **se slevou 20%** - pro klienty starší 60 let, tuto slevu klient čerpá v období mimo hlavní sezónu,

Dále se jedná o akce, které cestovní kancelář vymýšlí na podporu dosud neprodaných zájezdů. Možno je nazývat také last minutové slevy. Tyto si již klienti velmi oblíbili a někteří je dokonce očekávají, proto s nákupem otálejí. Mezi takovéto oblíbené akce, které si již několik sezón po sobě opakovaly, patří zejména akce 2v1 (v ceně ubytování a doprava) – jedná se o ubytování ve stanech, karavanech, chatkách a mobilních domcích a 3v1 (v ceně ubytování, doprava, strava) – jde o ubytování v apartmánech a hotelech.

Ostatní slevy a akční nabídky se ke klientům dostanou prostřednictvím veletrhů a výstav cestovního ruchu.

Zájezdy je možno platit hotově, kartou, převodem na účet, v poukázkách, které CK akceptuje nebo fakturou. Vždy je nutno složit minimální zálohu alespoň 30 %.

3.6.3. Distribuce

Cestovní kancelář Victoria prodává své zájezdy převážně sama na kamenných prodejnách, kterých je po české republice rozmístěno celkem sedm. Dvě prodejny se nacházejí v Brně a jedná se konkrétně o centrálu se sídlem vedení a pobočku. Další prodejny jsou situovány do větších měst, jako je Praha, Ostrava, Olomouc, Přerov a Liberec. Kvůli podpoře prodeje využívá také distribuce svých služeb zprostředkovaně přes cestovní agentury. Těmto agenturám je vyplacena při fakturaci provize z prodeje.

Zákazníci si však mohou objednávat zájezdy i prostřednictvím internetu z pohodlí domova či svého zaměstnání.

3.6.4. Komunikace

Nejlepší reklamou je bez pochyb reklama spokojeného zákazníka. Jak však oslovit a zaujmout zákazníky nové, kteří s cestovní kanceláří ještě nemají osobní zkušenost?

Základními prostředky, kterými cestovní kancelář navazuje kontakt se zákazníky je tradiční nabídkový katalog. Katalog CK Victoria vychází dvakrát do roka, a to s nabídkou letních a s nabídkou zimních zájezdů. Zákazníci, kteří již

s cestovní kanceláři cestovali jednou nebo vícekrát a jsou vedeni v databázi klientů, obdrží katalog v tištěné verzi poštou. Katalog je k dispozici samozřejmě i v elektronické podobě na webových stránkách, ovšem s ohledem na starší klientelu, která mnohdy nedisponuje internetovým připojením, distribuuje katalog hromadně svým klientům do schránek. Nutno zmínit, že si na tuto službu již stálí klienti za ta léta zvykli a svůj katalog netrpělivě ve své schránce očekávají.

Komunikace s klienty prostřednictvím internetových stránek je v dnešní technologicky vyspělé době snad nutností. Námi zkoumaná cestovní kancelář je téhož názoru a na internetu provozuje vlastní webové stránky, na kterých mají klienti možnost sledovat aktuální novinky, cenové akce, mohou si zde objednat zájezd, případně si sami provést nezávaznou kalkulaci vybrané dovolené. Zájemcům jsou zasílány letáky s akčními cenami přímo na jejich e-mailové adresy.

Cestovní kancelář také investuje do mediální komunikace s veřejností, a to prostřednictvím rozhlasového vysílání. Konkrétně se jedná o reklamu v brněnském rádiu Krokodýl a využívá mediální propagace rovněž na Ostravsku v rádiu Čas. Neméně podstatnou je též internetová reklama, kterou firmě obstarává na svých stránkách statutární město Olomouc. Tyto způsoby komunikace jsou však nepravidelné, vázané především ke speciálním akcím.

Masivním způsobem komunikace je účast cestovní kanceláře na nejrůznějších výstavách, akcích a veletrzích cestovního ruchu, které navštěvuje v jednom okamžiku obrovské množství návštěvníků. Mezi takové veletrhy patří zejména veletrh Go v Brně, Holiday World a MADI v Praze, Slovakia Tour v Bratislavě, výstava cestovního ruchu v Olomouci a Ostravě a jiné menší regionální výstavy.

Cestovní kancelář se snaží se svými klienty neustále komunikovat a pečovat o ně. Takovou milou pozorností je například zasílání klientům elektronická přání k narozeninám.

3.6.5. Lidé

Úspěšnou firmu tvoří kvalifikovaní zaměstnanci. Proto se cestovní kancelář snaží pečlivě vybírat své zaměstnance a dvakrát ročně pořádá celofiremní školení zaměstnanců. Firma si na tomto velmi zakládá, proto je velmi pravděpodobné, že by na nejrůznější klientské dotazy fundovaně odpověděl také zaměstnanec z logistiky nebo dispečinku.

Další a podstatnou složkou marketingového mixu v této kategorii tvoří nepochybně zákazníci. Právě oni totiž využívají služeb cestovní kanceláře a firma tedy musí dbát o jejich neustálou spokojenost. Nutno podotknout, že zákazníci si svůj velký význam patřičně uvědomují. Jelikož je na poli cestovního ruchu nemalá konkurence, bojuje cestovní kancelář o každého klienta a snaží se ho nalákat nejrůznějšími výhodami a slevami. Segmentuje tedy své zákazníky z hlediska věku, kdy poskytuje slevy jak seniorům, tak i dětem. Děti do určitého věku pak v některých případech cestují zcela zdarma. Cenově zvýhodnění jsou i zákazníci ZTP případně větší skupiny klientů. Jako výraz poděkování poskytuje cestovní kancelář také slevy pro stálé zákazníky, tak zvané věrnostní bonusy.

3.6.6. Partnerství

Cestovní kancelář Victoria patří bezesporu mezi úspěšnější cestovní kanceláře v České republice, o čemž svědčí kupříkladu fakt, že je na trhu pro klienty již 21 let. Zásahu na její dobré pověsti má jistě také volba osvědčených obchodních partnerů, se kterými dlouhá léta spolupracuje. Tato spolupráce je pro prosperující firmu nesmírně důležitá. Jedná se především o kooperaci s nejrůznějšími zahraničními partnery, hoteliéry a majiteli autokempů, u kterých domlouvá ubytování a služby za co nejvýhodnějších podmínek. Neméně důležitá spolupráce je s českými autobusovými dopravci, kteří se starají o bezpečnou přepravu klientů na místo jejich dovolené a zpět do České republiky. V současnosti se jedná zhruba o 15 stálých smluvních dopravců. Obchodní spolupráce je též uzavřena mezi cestovní kanceláří a již zmíněnými provizními

prodejci, kterými mohou být buď fyzické osoby, nebo jiné cestovní kanceláře a agentury.

Dalšími významnými partnery jsou firmy jako Evropská pojišťovna (ERV), u které má cestovní kancelář sjednáno pojištění proti úpadku, rovněž ale nabízí cestovní pojištění klientům jako doplňkovou službu nebo firma K-net Technical International Group, s.r.o., která v podniku pečuje o provoz počítačové sítě a webové stránky.

Významná spolupráce probíhá s tiskárnou Europrint, a.s., která pro firmu tiskne nabídkové letní a zimní katalogy. Co se týká inzerce a reklamy, spolupracuje cestovní kancelář zejména s vydavatelstvím Mafra (vydává po České republice známý deník Metro), mediální reklamu svěruje do rukou rádiu Krokodýl na Brněnsku a rádiu Čas na Ostravsku. Na internetovou inzerci mohou klienti natrefit na stránkách statutárního města Olomouce (www.olomouc.eu).

Za formu partnerství nesmím opomenout zmínit také firmy, které se starají o reklamní a propagační materiál. Firma Atelier 999, s.r.o. má na starosti grafické zpracování reklamních materiálů a dále brněnská firma Farao, jež reklamní materiály přímo vyrábí (samolepící folie, bannery, potisk reklamních předmětů, aj.)

Mezi jistou podobu partnerství patří mimo výše uvedené finanční podpora a spolupráce se ski klubem Victoria a nejrůznější finanční sponzorské dary vysokým a středním školám.

V poslední řadě bych chtěla zmínit fakt, že cestovní kancelář Victoria je členem Asociace českých cestovních kanceláří (ACČKA) a také Klubu desátníků (české CK a CA, které oslavily již 10 let působení v cestovním ruchu).

3.6.7. Balíčky služeb

Každý produkt cestovní kanceláře je svým způsobem balíčkem služeb, ať už se jedná o zájezd pobytový či poznávací, jednodenní nebo vícedenní. Tento fakt vychází z toho titulu, že každý zájezd v sobě vždy zahrnuje více než jednu z poskytovaných služeb, kterými jsou například doprava, ubytování, strava, průvodcovské služby, pojištění CK proti úpadku, aj.

3.6.8. Programování

Před tím, než je zájezd uveden do nabídkového katalogu cestovní kanceláře, je potřeba ho důkladně připravit a naplánovat. Každý zájezd má svůj vlastní itinerář, který lze na přání zákazníka (např. kolektivní zájezdy) přizpůsobit jeho potřebám. O přípravu zájezdů se starají produktivní manažeři, kteří mají za úkol vždy naplánovat každý zájezd od začátku do konce, a to co nejefektivněji.

Tab. 3: Shrnutí výsledků marketingového mixu

Faktor	Slabé stránky	Hodnocení*	Silné stránky	Hodnocení*
Produkt	Orientace CK jen na určité státy	3	Stálý delegát v místě pobytu	1
Cena	Příliš mnoho akcí – nepřehlednost	7	Příznivé ceny	1
Distribuce	Neproškolenost provizních prodejců	5	Pobočky ve větších městech	3
Komunikace	přehlednost webových stránek	9	Péče o stávající zákazníky	2
Lidé	odměňování zaměstnanců a komunikace na pracovišti	9	Zkušený team zaměstnanců	1
Partnerství	spolupráce s firmou pečující o IT	9	Počet provizních prodejců	9

* 1 – nejméně slabá a nejvíce silná, 10 – nejméně silná a nejvíce slabá

Zpracování: Vlastní

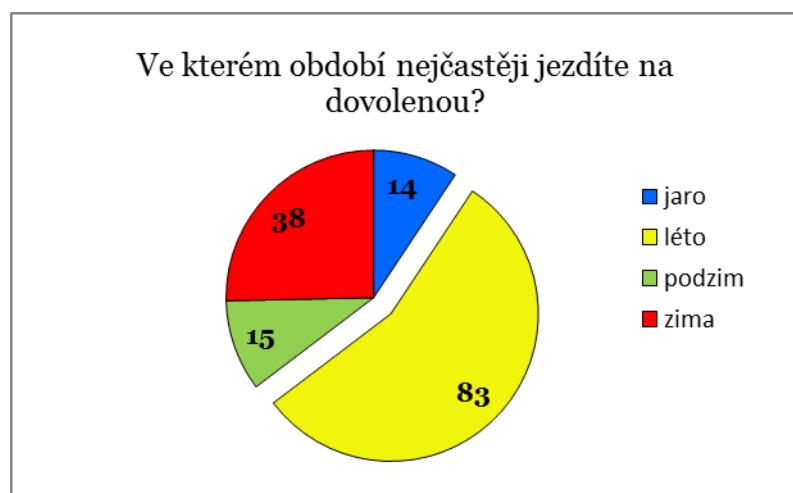
3.7. Marketingový výzkum

Jak jsem již zmínila na začátku, cílem mé diplomové práce je pokusit se navrhnout ideální marketingovou strategii podniku na základě analýzy současného stavu a podnikatelského prostředí. V marketingovém výzkumu tedy nastíním analýzu dat a výsledky řešení. Data byla získána díky dotazníkovému šetření mezi klienty, kteří cestují s cestovní kanceláří Victoria. Dotazník, který byl klientům předložen, se skládá ze 17 uzavřených a 2 otevřených otázek. Dotazník byl klientům rozdán během jejich účasti na různých typech zájezdu, abych si zajistila co největší různorodost odpovědí a tím větší relevantnost výsledků. Získaná data jsem následně vyhodnotila pomocí výsečových grafů a procentních ukazatelů. Číslo uvnitř grafů vyjadřuje četnost odpovědí. Celkový počet oslovených respondentů je přesně 100.

První tři otázky z dotazníku jsou tak zvané otázky identifikační, konkrétně dotazy na pohlaví, věk a současné povolání respondenta. Ze shromážděných 100 odpovědí se na výsledcích podílelo 55 žen a 45 mužů. Mezi nejčetněji zastoupenou věkovou skupinu dotazovaných byly osoby v intervalu od 27 do 35 let (24 %), na druhém místě 46 až 55 let (21 %), následovalo rozmezí od 18 do 26 let (18 %), 17 % tvořily skupiny 36 – 45 let a více jak 55 let a třemi procenty byla zastoupena skupina klientů mladších 18 let. Třetí identifikační dotaz na současné povolání byl ze 78 % vyplněn pracujícími lidmi, 9 % tvoří studenti, o třetí místo se dělí klienti v důchodu a respondenti, kteří označili svou odpověď jako povolání jiné (pracující důchodce, OSVČ, pracující student Ph.D., atd.) a tři dotazovaní jsou bez zaměstnání. Celkově lze tedy říci, že drtivou většinu respondentů tvoří ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Následující otázky se již týkají samotné dovolené a zjišťují preference jednotlivých zákazníků. U všech těchto otázek mohli respondenti uvádět i více odpovědí, pokud nebylo možné dle jejich názoru odpovědět jednoznačně. Proto se v některých grafech vyskytuje počet odpovědí v celkovém součtu vyšší než 100.

První takovou otázkou je dotaz na roční období, ve kterém klienti nejčastěji jezdí na dovolenou případně zájezdy. Ze získaných výsledků vyplývá, že drtivá většina, tj. 83 respondentů, si nejraději čerpá svou dovolenou v letních měsících. Na druhém místě se umístila zima zastoupená 38 klienty a zbývajících 29 hlasů se rozdělilo mezi jaro a podzim. Hned u první otázky je tedy zřejmé, že dotazovaní zvolili v několika případech více než jednu variantu. Z bližšího srovnání výsledků u této otázky vyplynulo, že nejčastěji klienti zahrávali kombinace možností jaro-podzim, kdy se jedná o mimosezónní termíny za velmi atraktivní ceny. Ve druhém případě nejčtenějších odpovědí se jednalo o spojení varianty léto-zima. V tomto případě se jedná s největší pravděpodobností o klienty, kteří cestují v létě za sluncem a v zimě za sněhem do hor.

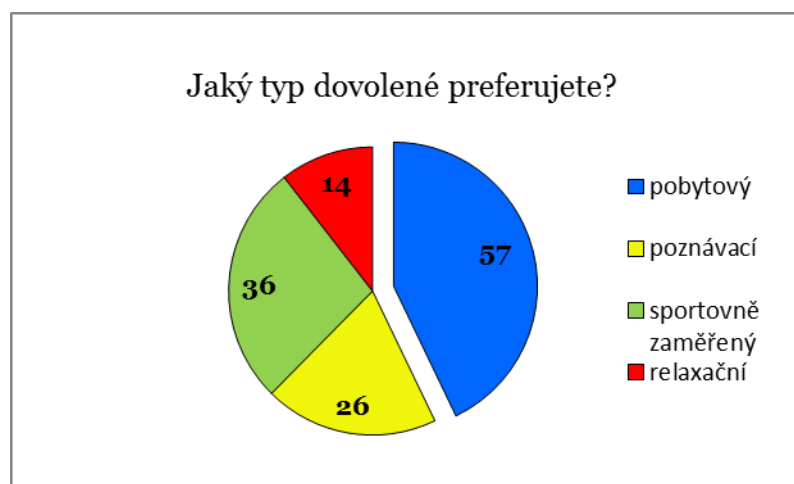
Obr. 8: Preference období zájezdu



Zdroj: Vlastní

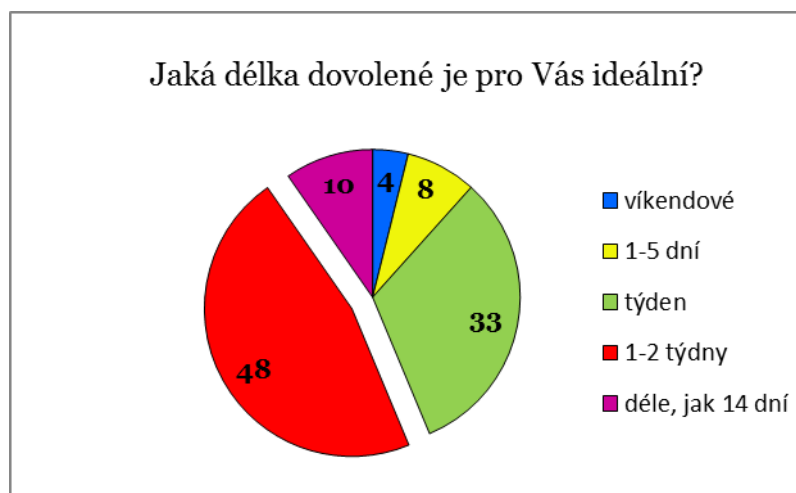
Další otázka se zajímala o typ dovolené. Z níže uvedeného grafu můžeme odvodit, že více jak polovina klientů preferuje pobytové zájezdy buď u moře, nebo na horách. Následující nejčtenější odpověď je zastoupena 36 odpověďmi a tvoří ji zájezdy se sportovním zaměřením (cyklozájezdy, turistika, ...). Poznávacích zájezdu se rádo účastní 26 dotazovaných a poslední místo obsadily relaxační pobyty se 14 hlasy.

Obr. 9: Preference typu dovolené

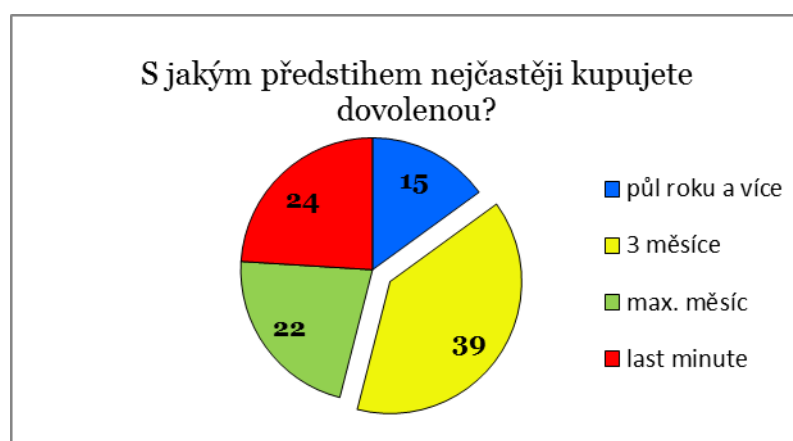


Zdroj: Vlastní

Následující dotaz se zajímá o to, jaká délka pobytu je pro klienta ideální. U této otázky se někteří zákazníci opět nedokázali rozhodnout pouze pro jednu z uvedených možností. Za nejčastěji uváděnou odpověď byla uváděna délka 1-2 týdny, a to téměř polovinou všech respondentů (48 respondentů). Druhou nejčastěji volenou odpovědí se stal týden. Tuto možnost zahrlo 33 dotazovaných. Téměř vyrovnanou pozici obsadily pobyty víkendové, které označili 4 klienti, pobyty kratší než týden preferuje 8 oslovených a poslední možnost - dovolenou delší jak 14 dní - upřednostňuje osm dotazovaných.

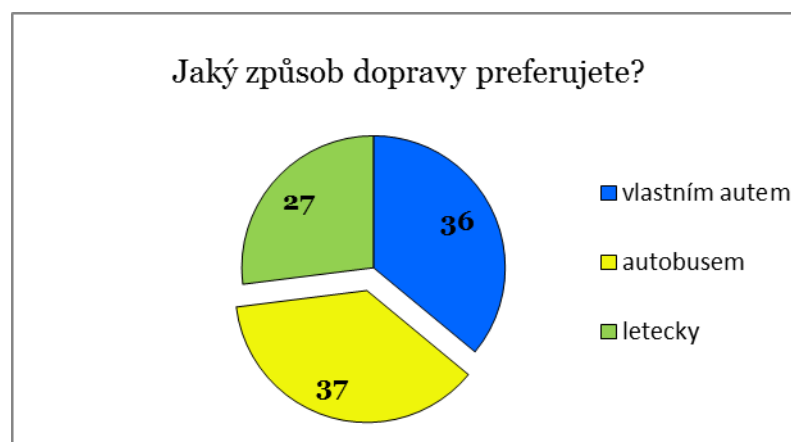
Obr. 10: Preference délky dovolené*Zdroj: Vlastní*

Na otázku „S jakým předstihem nejčastěji kupujete dovolenou?“ měli respondenti možnost vybírat ze čtyř možností, a to vždy pouze jednu možnost. Největší množství dotazovaných zvolilo odpověď tři měsíce. Tuto odpověď označilo 39 oslovených. Dle výzkumu si 22 respondentů zařizuje svoji dovolenou s předstihem maximálně měsíc před odjezdem, 24 z nich si vybírá ze zájezdů na poslední chvíli a 15 % si plánuje dovolenou více než půl roku předem.

Obr. 11: Dotaz na dobu zařizování zájezdu*Zdroj: Vlastní*

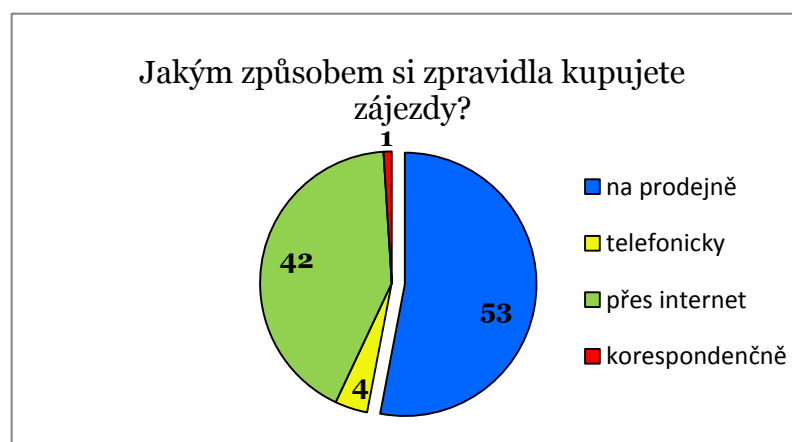
V dotazu na preferenci způsobu dopravy mohli klienti vybrat pouze jednu z uvedených možností. Grafické schéma znázorňuje, že hlasování respondentů je poměrně vyrovnané. 37 z nich zvolilo jako nejoblíbenější způsob cestování využití autobusu, o jednoho člověka méně, tedy 36 z dotazovaných, upřednostňuje k cestování pohodlí vlastního automobilu a zbývajících 27 klientů preferuje letecké přepravní společnosti.

Obr. 12: Preference způsobu dopravy

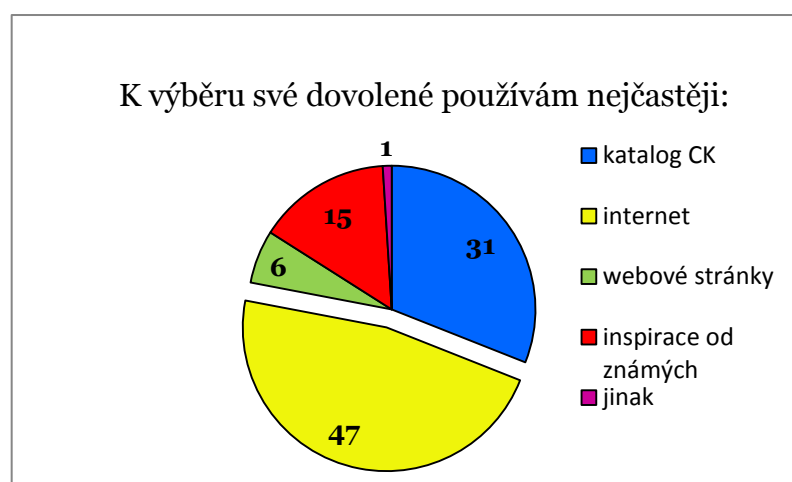


Zdroj: Vlastní

U následující otázky bylo možné opět vybrat pouze jednu z uvedených možností. Celých 53 dotazovaných dává přednost vyřízení zájezdu osobně na jedné z několika kamenných prodejen, které má cestovní kancelář strategicky rozmístěné v různých koutech republiky. Téměř druhá polovina klientů (42 %) preferuje pro objednání dovolené pohodlnější způsob od svého počítače, kdy má možnost buď přímého dotazování elektronicky (e-mailem), nebo si sami na webových stránkách cestovní kanceláře vyplnit webovou objednávku. Čtyři klienti ze sta oslovených raději volí telefonický způsob komunikace a pouze jeden jediný klient využívá k zakoupení zájezdu poštovní korespondenci.

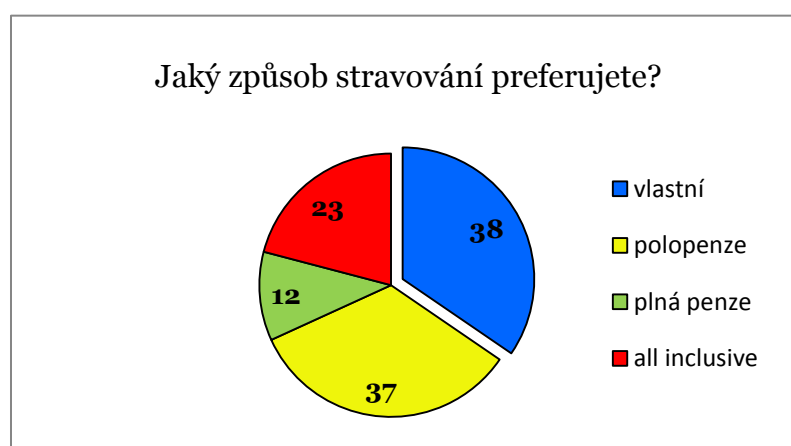
Obr. 13: Způsob koupě zájezdu*Zdroj: Vlastní*

Další otázka se týká způsobu výběru dovolené. Na výběr bylo tentokrát pět možností. Téměř polovina dotazovaných (47 %) hledá inspiraci na různých internetových stránkách, 31 klientů si vybírá svoji dovolenou z nabídkového katalogu cestovní kanceláře Victoria, a 15 % oslovených vsází na reference od svých příbuzných či známých. Pouze 6 % klientů využívá k výběru dovolené webové stránky cestovní kanceláře Victoria a jeden dotazovaný zvolil jiný způsob. Do kolonky k tomu určené poté upřesnil svou odpověď, že výběr dovolené nechává vždy na svých spolucestujících.

Obr. 14: Způsob výběru zájezdu*Zdroj: Vlastní*

U následujícího dotazu na preferenci způsobu stravování volili respondenti opět více než jednu z možností. Nejvíce hlasů získala možnost vlastního způsobu stravování (38 klientů) a v těsném závěsu za ní následovala polopenze (37 klientů). Z celkového počtu respondentů by 23 uvítalo možnost stravování All inclusive a 12 z nich plnou penzi.

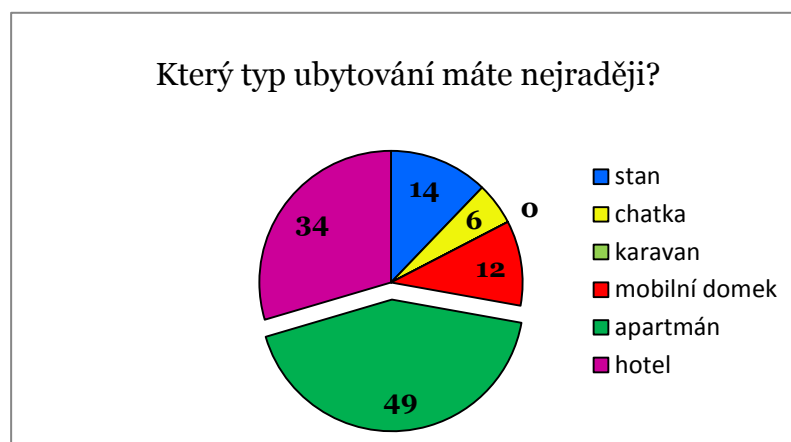
Obr. 15: Preference způsobu stravování



Zdroj: Vlastní

U otázky, která se týkala upřednostňovaného typu ubytování, mohli klienti vybírat ze šesti možností, přičemž někteří zahrnuli i více než jednu odpověď. Z následujícího grafu jednoznačně vyplývá, že klienti při výběru ubytování dávají přednost apartmánovému a hotelovému typu ubytování před kempovým ubytováním v přírodě. Svědčí o tom počty zahrnutých odpovědí, kdy v případě apartmánu označilo tuto možnost 49 oslovených a v hotelu by se ubytovalo 34 klientů. Z kempového typu ubytování měli klienti na výběr čtyři možnosti ubytování, a to ubytování ve stanu, karavanu, v chatce a mobilním domku. Ze všech dotazovaných upřednostňuje ubytování ve stanu 14 z nich, na druhém místě se umístil mobilní domek, který by volilo 12 klientů. Za ním následuje chatka se šesti hlasy a na posledním místě jednoznačně skončil karavan, který nezaškrtl žádný z respondentů.

Obr. 16: Preference typu ubytování



Zdroj: Vlastní

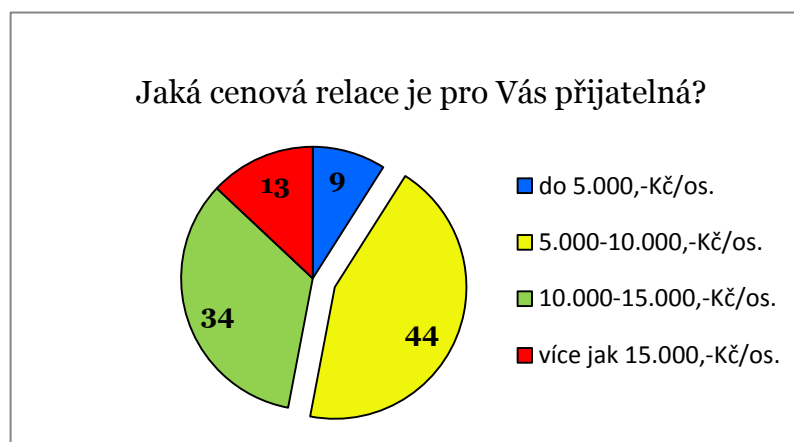
Následující dva dotazy tvořily otázky otevřené. První z nich se dotazovala na místa, která klienti navštěvují nejčastěji. Druhá otázka se zajímala o to, která místa by klienti rádi navštívili. Jak již bylo zmíněno, jednalo se o otázky otevřené, proto se zde vyskytlo velké množství různorodých odpovědí, jež není možné graficky zpracovat. Lze však upozornit na nejčteněji vyskytující se odpovědi, což v případě nejčastěji navštěvovaných míst bylo hlavně Chorvatsko, Itálie, Řecké ostrovy, Egypt, Rakousko, Francie a exotika.

U druhé otázky - kam by se klienti rádi podívali - se ve velké míře projevil poskytnutý prostor pro cestovatelské sny. Mnozí klienti uváděli zajímavá místa jako Bali, Kuba, Bora-Bora, ostrov Sv. Vincenta, Kanada, Mexiko. Jiní se spíše drželi při zemi a uváděli Španělsko, Portugalsko, Řecko a Nový Zéland, o což byly jejich sny reálnější. Následovala totiž otázka „Jaká cenová relace je pro Vás přijatelná?“, kterou popíši v příštím odstavci jak slovně tak graficky. Z toho důvodu si na základě srovnání těchto dvou otázek dovoluji hodnotit, že některá vytoužená místa zůstanou pravděpodobně pro klienta i nadále jen snem.

Jak jsem již v předchozím odstavci nastínila, další otázka se týká výše ceny, kterou jsou klienti ochotni investovat do své dovolené. Odpovědi, ze kterých měli možnost vybírat, byly rozděleny do čtyř cenových intervalů. Zvolit měli vždy právě jednu z variant. Jak je z grafu patrné, pro nejvíce cestujících se

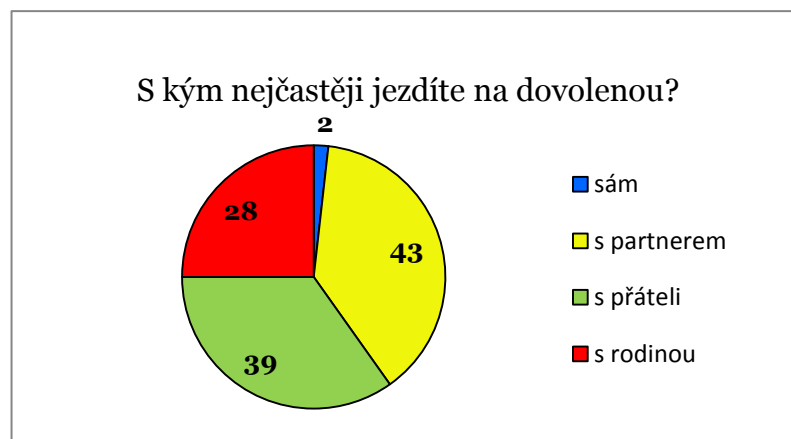
optimální cena za dovolenou pohybuje v rozmezí 5.000 – 10.000,- Kč za osobu. Tuto možnost označilo 44 respondentů. Druhou pomyslnou příčku obsadil cenový interval 10.000 – 15.000,- Kč na cestující osobu se 34 hlasy. Třináct dotazovaných je schopno utratit při koupi dovolené i více jak 15.000,- Kč na jednotlivce a zbývajících devět klientů si pořizuje spíše levnější zájezdy, jejichž cena nepřesahuje výši 5.000,- Kč.

Obr. 17: Cenové rozmezí při nákupu dovolené

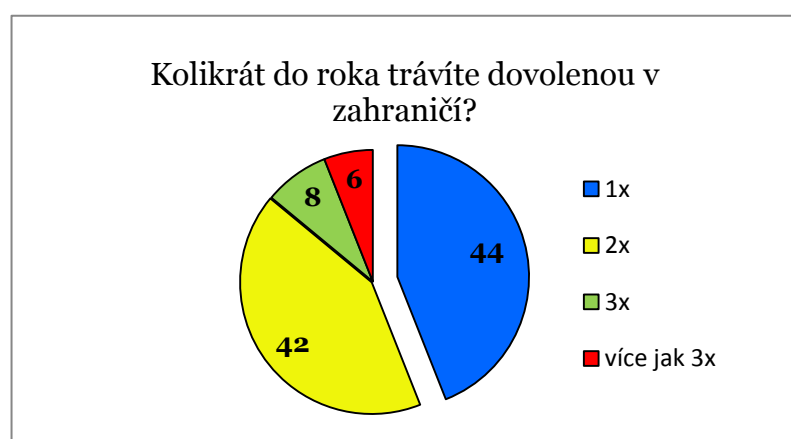


Zdroj: Vlastní

U otázky zjišťující s kým respondenti nejraději cestují, bylo možno vybírat ze čtyř variant, přičemž někteří opět volili více než jednu možnou odpověď. Kromě dvou dotazovaných, kteří dle vyplněných dotazníků cestují nejčastěji sami, jsou odpovědi zbývajících zákazníků poměrně vyrovnané. Nejvíce, tj. 43 klientů, upřednostňuje na svých cestách společnost partnera, 39 respondentů preferuje dovolené s přáteli a zbývajících 28 odpovídajících jezdí na dovolené se svou rodinou. Jak už jsem zmínila, někteří v dotazníku zahrávali více možnostmi, a to zejména kombinaci variant partner a rodina nebo partner a přátelé. Ve skutečnosti se tento fakt nevylučuje. Mnozí svého dlouholetého partnera považují již za člena rodiny, případně partner může být součástí okruhu přátel, se kterými dotazovaní nejčastěji cestují za dobrodružstvím.

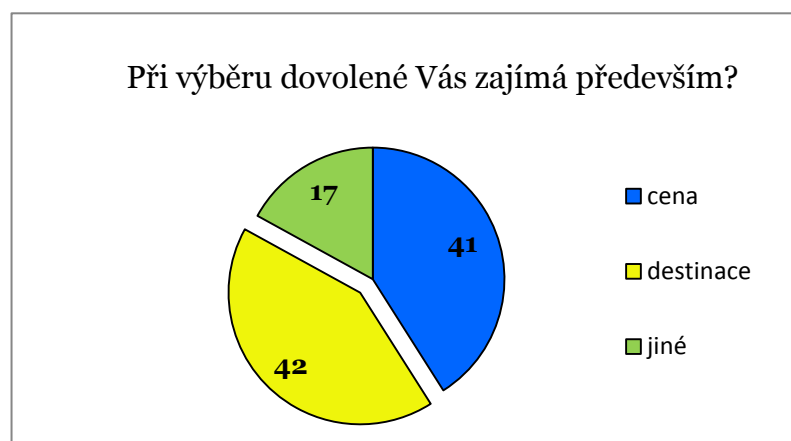
Obr. 18: Doprovod na dovolené*Zdroj: Vlastní*

Jednou z posledních otázek byl dotaz na to, kolikrát do roka respondenti vyjíždějí na dovolenou do zahraničí. Na výběr měli opět ze čtyř možností a zatrhnout bylo možné pouze jednu z nich. Nejčastěji zastoupenou odpovědí byla možnost jedenkrát ročně, kterou zvolilo 44 dotazovaných. Těsně za ní následovala možnost, kterou označilo 42 dotazovaných, a to dovolená v zahraničí dvakrát do roka. S osmi procenty se umístila na třetím místě odpověď třikrát ročně a pouze 6 % respondentů cestuje do zahraničí více jak třikrát za rok.

Obr. 19: Četnost zahraniční dovolené*Zdroj: Vlastní*

Předposlední dotaz se zajímal o to, zda dávají zákazníci přednost při koupi zájezdu ceně (bez ohledu na lokalitu) nebo raději vybírají svou dovolenou podle místa, které by rádi navštívili, přičemž cena nehraje až tak důležitou roli. Na základě výsledného grafu lze konstatovat, že podle cílové destinace vybírá svou dovolenou 42 % dotazovaných. Takřka stejný počet klientů přizpůsobuje svůj výběr místa dovolené celkové ceně zájezdu (41 %). Zbytek dotazovaných se nedokázalo mezi těmito dvěma možnostmi rozhodnout, a proto označili odpověď jinou. V upřesnění zazněly nejčastěji odpovědi jako: destinace i cena hrají roli, rozumný poměr cena-výkon, rozhodují se dle momentálních finančních možností nebo někteří jsou ochotni si připlatit za dovolenou v případě velmi kladných referencí a recenzí.

Obr. 20: Preference při výběru dovolené

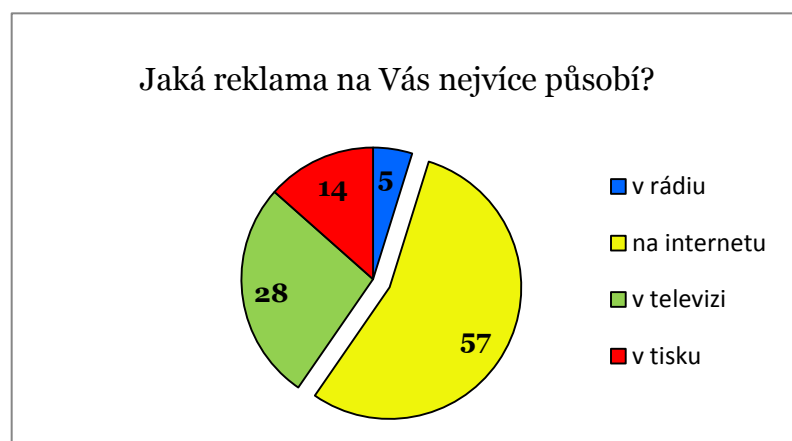


Zdroj: Vlastní

Poslední dotaz je pro cestovní kancelář z hlediska marketingové strategie velmi důležitý. Zajímalo mě, jaký druh reklamy má na zákazníka největší vliv. Na výběr byly čtyři možnosti, a to reklama v rádiu, na internetu, v televizi případně v novinách. Domnívám se, že nikoho nepřekvapí, že v dnešní době, kdy světem vládne informační technologie a elektronické komunikační systémy, zvítězila v této otázce internetová reklama. Tato reklama ovlivňuje 57 dotazovaných. Na druhém místě se umístila televizní reklama s polovinou hlasů.

Reklama v televizi má vliv na 28 respondentů. Na základě inzerce v novinách je motivováno k objednání dovolené 14 dotazovaných a pouze 5 klientů by se nechalo zlákat ke koupi zájezdu prostřednictvím rádiového vysílání.

Obr. 21: Vliv reklamy na spotřebitele



Zdroj: Vlastní

3.7.1. Shrnutí marketingového výzkumu

Ke shrnutí marketingového výzkumu použiji vždy nejčtenější odpovědi. V případě velmi vyrovnaného výsledku uvedu odpovědi maximálně dvě.

Na základě předešlého vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že nejvíce respondentů upřednostňuje dovolenou v letních měsících, a to konkrétně na pobytových zájezdech. Ideální délka pobytu u moře se pohybuje v časovém rozmezí jednoho až dvou týdnů. Zákazníci většinou s výběrem své dovolené váhají a většina z nich si pořizuje zájezd zhruba tři měsíce před odjezdem. Způsob dopravy, kterou využívají, je velmi rovnoměrně rozdělen mezi autobusovou a vlastní dopravu. Za zmínku však určitě stojí také nezanedbatelný počet klientů cestujících letecky. Dotazovaní vyřizují své smlouvy o zájezdu nejčastěji formou osobního jednání na kamenných pobočkách, avšak informace o jednotlivých destinacích získávají převážně z internetu. Většina klientů preferuje ubytování hotelového typu s polopenzí a

apartmánového typu s vlastním stravováním. Za svoji dovolenou jsou ochotni utratit ve většině případů finanční hotovost v intervalu mezi 5.000,- Kč až 10.000,- Kč za osobu a nejraději cestují s partnerem či přáteli. Na dovolenou do zahraničí vyrazí převážně jednou až dvakrát do roka. Při výběru své dovolené jsou odpovědi velmi vyrovnané, část zákazníků klade důraz na cenu a stejná část spíše vybírá zájezdy dle cílové destinace. Nejvíce z dotazovaných je ovlivněno při nákupu zájezdu internetovou reklamou.

3.8. SWOT analýza

Ke komplexnímu vyhodnocení fungování firmy použijeme SWOT analýzu. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) pro firmu.

3.8.1. VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Nejprve se zaměříme na vnitřní prostředí, do kterého patří silné a slabé stránky. Je to prostředí uvnitř samotné organizace a patří sem například zaměstnanci, vnitřní organizační a řídicí struktura, vybavení apod.

Silné stránky

Silné stránky jsou takové vlastnosti, které organizaci přinášejí výhodu oproti jiným a je potřeba je proto maximálně využívat.

Cestovní kancelář může využít jejího dobrého jména a dlouholeté tradice. Postupně si získala řadu spokojených klientů, kteří s ní každoročně cestují. Po celé České republice má 6 poboček s centrálou v Brně a zhruba 100 cestovních agentur aktivně nabízí její zájezdy.

Obchodní strategie CK spočívá zejména v cenové válce, kdy se snaží neustále držet ceny na nejnižší možné úrovni. To, že v tomto boji vítězí, svědčí hlavně o jejím dobrém zázemí. Možná proto patří cestovní kancelář mezi

nejvyhledávanější cestovní kanceláře v Brně. Díky velmi příznivým cenám dokáže vyhovět zákazníkům ze sociálně slabších vrstev. Na své si přijdou samozřejmě i klienti s vyššími požadavky, kterým může nabídnout ubytování od apartmánů až po zájezdy ALL-INCLUSIVE. Klienti mohou na všech pobočkách platit hotově, kartou, na fakturu, složenkou nebo z pohodlí domova převodem.

Další hlavní strategií je i každoroční rozšiřování letovisek a velká pozornost zaměřená na zkvalitňování kempových kapacit (stanů, karavanů, chatek a mobilhomů) tak, aby pobyt v přírodě byl co možná nejpříjemnější. Takovéto úsilí stojí spoustu investic v podobě času a financí

Klienti mohou využívat autobusovou dopravu, kterou CK zajišťuje prostřednictvím luxusních autobusů, kterými disponuje. Organizuje odjezdy z mnoha míst v republice.

Ve většině středisek, kde cestovní kancelář zajišťuje ubytování, působí česky mluvící „stálý delegát CK“. Ten představuje nejkomplexnější způsob zajištění služeb pro klienta. Jeho charakteristickým znakem je každodenní přítomnost ve středisku s každodenními konzultačními hodinami.

Nezpochybnitelnou silnou stránkou jsou také věrní zákazníci, kteří s cestovní kanceláří opakovaně cestují za hranice České republiky, a to i několikrát do roka. Těch si cestovní kancelář velmi váží, jelikož jejich zážitky a zkušenosti jsou tou nejlepší reklamou.

To, že cestovní kancelář funguje úspěšně již několik let, je jistě také zásluhou odborně vyškolených zaměstnanců, kteří se starají o zákazníky od samotného prodeje zájezdu až po šťastný návrat z dovolené. Díky jejich profesionálnímu přístupu se již vyřešilo mnoho problémů, které se naskytly v celém procesu realizace dovolené.

Velkým přínosem jsou rovněž vlastní ubytovací kapacity, kterými cestovní kancelář disponuje a které jsou při vyprodání také téměř jistým zdrojem přílivu finančního kapitálu. Naopak v případě, že se nevyprodají, vznikají tím firmě pouze náklady ušlé příležitosti, tzv. alternativní náklady. Nemusí však hradit poplatky spojené se stornem. Jednou z největších výhod u této silné stránky je, že cestovní kancelář má možnost ovlivnit ubytování klientů.

Jsou schopni tak vyhovět mnoha požadavkům, které zákazníci mají, což se odrazí v celkové spokojenosti zákazníka. V případě pronajímaných ubytovacích jednotek ubytovává zahraniční partner a cestovní kanceláři nezbývá, než se spoléhat na to, že požadavky klientů budou akceptovány.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou takové vlastnosti, které organizace nemá úplně zvládnuty, popřípadě zvládnuty špatně. Nejlepší by bylo tyto negativní vlastnosti eliminovat, ale to bohužel v praxi často nejde. I tak by se měla organizace pokusit o jejich alespoň částečné odstranění.

Jak jsme v předchozí části uvedli, za jednu ze silných stránek považujeme více než 100 provizních prodejců. Bohužel někteří z nich nejsou řádně proškoleni a při prodeji udělají spoustu chyb (početních, podání mylné informace, příslibení služby, která nelze zajistit...). Taková mylná informace nadále způsobí delegátovi v místě pobytu nemalé komplikace.

Jako slabou stránku bychom mohli vnímat i fakt, že ne všichni delegáti mluví jazykem destinace, kterou mají na starosti. V tomto případě by mohlo dojít ke komunikační bariéře při vzniklém problému, zejména pak při úrazu v nemocnici.

CK sice každým rokem rozšiřuje nabídku, není však schopná uspokojit každého. Vzhledem k tomu, že CK nabízí určitý počet destinací, klienti jsou omezeni ve výběru své dovolené (Chorvatsko, Itálie, Francie a Španělsko).

Mezi další slabé stránky bychom mohli uvést čekací dobu v Brně pro klienty, kteří jsou sváženi z různých míst v ČR. Když se autobus dostane do zácpy nebo k nějaké nehodě, může se čekací lhůta protáhnout i na několik hodin. Klienti tuto skutečnost vnímají jako velmi negativní, obzvlášť za špatného počasí.

Zatím jsme hovořili pouze o slabých stránkách týkajících se klientů. Jednou z nejslabších stránek této CK je komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Pojem „komunikace“ se ale mnohdy nedá používat, protože se spíše jedná o povely, příkazy a zákazy, které podřízení musí dodržovat. Také

odměňování zaměstnanců je značně demotivující. Zaměstnanci pracují pod tlakem a pod pohrůžkou, že v případě chyby nastává sankce, v případě bezchybného pracovního výkonu nenastane žádná odměna, jelikož se bezchybnost bere za standardní. Tyto skutečnosti mají velmi negativní vliv na práci zaměstnanců.

S výše uvedeným zřejmě souvisí další slabá stránka – fluktuace personálu. Noví zaměstnanci stále častěji přicházejí a zase velmi brzy odcházejí.

Firma by se rovněž měla zamyslet nad svou marketingovou strategií, která není úplně optimálně nastavena. Měla by ve větší míře využívat marketingových nástrojů k propagaci, které by vedly ke zvýšení prodejnosti za katalogové ceny (nikoliv ceny last minute) a které by přilákaly potenciální nové klienty.

Za nedostatečné považuji také webové stránky www.victoria-ck.cz, které jsou dle mého názoru nepřehledné a zbytečně překombinované. Na zákazníka zde vyběhne několik oken s různými akcemi a upozorněními. Chybí jednoduchý vyhledávač zájezdů dle kritérií individuálních klientů. Dodatečně vyvinutý kalkulátor, na kterém si klienti mohou vypočítat předběžně cenu zvolené dovolené, často vůbec nefunguje nebo generuje chybné ceny.

Nakonec bych za zásadní interní slabou stránku zmínila firemní informační systém, který je nezbytným prostředkem pro výkon pracovní činnosti každého zaměstnance. Tento informační systém je vyvinut přímo na míru cestovní kanceláři. Bohužel díky nedostatečně rychlému serveru je toto firemní IS často pomalé, rychlost odezvy je nízká a v nejvytíženějším období připojení padá, což omezuje zaměstnance při práci.

3.8.2. VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Do vnějšího prostředí patří subjekty, události a orgány, které působí mimo organizaci, ale ovlivňují její činnost.

Příležitosti

Příležitosti jsou věci, které pro organizaci mohou znamenat rozvoj, vylepšení, prospěch, pokud jich ovšem dokáže využít.

Mezi největší příležitosti patří neustálá poptávka po zahraničních zájezdech pobytových i poznávacích. Proto této situace CK využívá a připravuje pro klienty stále nová a zajímavá místa k poznání i odpočinku.

Příležitostí pro CK je samozřejmě její poloha a snaha soustředit jejích 6 poboček do největších regionálních měst, jako je Praha, Brno, Ostrava, Olomouc, Liberec a Přerov. Velkou příležitostí by mohla být i nově otevřená pobočka v Plzni nebo v Hradci Králové, o které se uvažovalo v minulosti, ale poté se na tuto myšlenku zapomnělo.

Velkou výhodou je samozřejmě relativně nízké nájemné poboček.

Ve slabých stránkách byla uvedena dlouhá čekací doba v Brně při svozu klientů a nedostatečné zázemí. CK Victoria se v tomto ohledu snažila již podniknout řadu kroků ke zlepšení a letos prvním rokem změnila odjezdové místo, na kterém budou mít možnost klienti zakoupit si občerstvení, odskočit si na toaletu a schovat se do zastřešené haly v případě nepříznivého počasí.

Dobrou příležitostí oslovit další klienty je také každoroční snaha o rozšíření nabídky letních i zimních destinací. Cestovní kancelář se snaží vybírat s lukrativních letovisek. Díky svému vybudovanému jménu v zahraničí se tak již podařilo získat do své nabídky exkluzivně nejedno středisko.

Dle marketingového průzkumu vyplynul na povrch fakt, že klienti dávají přednost ubytování v hotelech a apartmánech. Cestovní kancelář se nejvíce snaží propagovat tak zvanou dovolenou v přírodě, což je ubytování ve stanech, karavanech, chatkách a mobilních domcích. Mobilní domky neboli mobilhomy, zažívají v posledních pár letech v Evropě obrovský boom. Tento způsob ubytování je velmi oblíben zejména u Němců, Rakušanů a Francouzů. Z dotazníkového šetření by upřednostnilo ubytování v mobilhomech pouze 12 klientů. Troufám si tvrdit, že ostatní z nich zřejmě nemají dostatečné množství informací, které by je přesvědčilo o tom, že ubytování v mobilhomech je

srovnatelné s apartmánovým typem ubytování. Ovšem pro rodiny s dětmi a nejen pro ně nabízí velkou výhodu v tom, že klienti mají zázemí kempu. Díky tomu mohou využívat veškeré služby, které kemp poskytuje (animační programy pro děti i dospělé, bazény, sportovní hřiště, občůdky, restaurace, ...). Apartmány bývají situovány většinou ve městech a klienti jsou tedy odkázáni sami na sebe.

V České republice žije zhruba 10,5 mil. obyvatel. V roce 2013 cestovalo s cestovní kanceláří Victoria 56.649 počet klientů. Tato čísla symbolizují nedostatečně využitý potenciál, který naše země nabízí. Tito potenciální zákazníci cestují buď s konkurenčními cestovními kancelářemi, nebo jezdí na dovolené individuálně bez využití služeb jakékoliv CK. Podle interních dokumentů CK Victoria zaznamenává počet zákazníků každoroční růstový trend.

Příležitostí, jak se dostat k novým zákazníkům, je více. Jedním z takových způsobů je kontakt s klienty prostřednictvím veletrhů a výstav cestovního ruchu, na kterých pravidelně vystavuje a prezentuje své produkty a služby. Zde se mohou klienti jednak informovat, zasoutěžit si nebo si přímo zakoupit zájezd za výhodnější veletržní cenu.

Hrozby

Hrozby jsou věci, které mohou organizaci ublížit a ta se proto musí bránit, přizpůsobit.

V minulých letech probíhající hospodářská krize měla dopad i na tuto CK, kdy v roce 2009 a 2012 zaznamenala menší počet prodejů. Cestovní kancelář se vždy snaží tyto propady napravit neustálým snižováním cen, nejruznějšími akcemi i slevami LAST MINUTE. Taková finanční krize však může přijít v budoucnu prakticky kdykoliv, což může mít za následek, že cestovní kancelář většinu svých ubytovacích kapacit bude prodávat za třetinové ceny.

Jednou z největších hrozeb je silná konkurence. Počet cestovních kanceláří v loňském roce v České republice dosáhl počtu zhruba 1520.

Pokud by CK chtěla napravit jednu ze slabých stránek – odměňování zaměstnanců – byly by pro ni i hrozbou zvýšené výdaje na výplaty. V opačném případě by hrozbu mohly představovat další výpovědi.

Největším problémem by ovšem bylo, což i z dotazníkového šetření vyplynulo, kdyby zákazníci začali dávat ještě více přednost luxusnějšímu typu ubytování. CK sice může nabídnout ubytování v předplacených či „alotmánových“ (ubytování na vyžádání) pokojích v hotelech a apartmánech, není to ale pro ni tak finančně zajímavé. Ubytování ve vlastních kempových kapacitách totiž nesou největší podíl na zisku.

Prodejnost může rovněž ovlivnit vývoj devizových kurzů. V poslední době, kdy byla koruna uměle oslabena, se pro cestovní kancelář zdražily ceny nákupů zahraničních služeb. Cestovní kancelář se rozhodla ceny zachovat podle katalogu, i když zisky z prodeje jsou tím pádem nižší, než se kalkulovalo při sestavování ceníku. Oslabení koruny ale může mít i vliv na cestování klientů do zahraničí, protože se jim pobyt u moře nebo na horách prodraží díky kapesnému.

Nejnebezpečnější hrozbou je negativní reference nespokojeného klienta. Většina klientů vracejících se z dovolené nemají potřebu veřejně referovat o svých zážitcích, pokud vše proběhlo dle jejich očekávání. Pakliže ale nastane na jejich vytoužené dovolené nějaká komplikace (kterou cestovní kancelář mohla či nemohla ovlivnit) a která se nevyřešila úplně k jejich spokojenosti, mají vždy tendenci tyto nepříjemné zkušenosti zveřejňovat. A to bohužel i v neoprávněných případech. Takováto reklama má vždy negativní dopad zejména na klienty, kteří s danou cestovní kanceláří nemají žádné zkušenosti.

Ve světě neustále roste počet klientů, kteří jsou při plánování dovolené samostatní a jsou schopni si zabookovat ubytování přes internet přímo přes majitele ubytování. Nepotřebují tak využívat služeb zprostředkovatelů zájezdů. Tento způsob cestování preferují spíše mladí lidé, naopak starší ročníky, které příliš internetu a cizím jazykům neholdují, se stále svěřují do rukou cestovních kanceláří a agentur. Dovolená ve vlastní režii pak často vyjde finančně mnohem

levněji. Každý by si měl ale uvědomit možná rizika spojená s tímto způsobem cestování.

3.8.3. SHRNUTÍ

Z poznatků, ke kterým jsme došli díky Portrově analýze, Peste analýze a marketingovému výzkumu, sestavíme SWOT analýzu. Dále musí proběhnout jasné rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat.

Tab. 4: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré jméno a tradice	Neproškolenost provizních prodejců
Nízké ceny	Orientace CK jen na určité země
Široká klientela	Čekací doba v Brně při svozu klientů
Vlastní autobusy	Nedostatečné odměňování zaměstnanců a špatná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými
Stálý delegát v místě pobytu	Nedostatečná marketingová strategie
Věrnost zákazníků	Častá obměna zaměstnanců
Zkušenosti a proškolení zaměstnanci	Přehlednost webových stránek
Převaha vlastních ubytovacích jednotek	Rychlost a výpadky IS
Celoroční nabídka produktů	
Příležitosti	Hrozby
Narůstající poptávka po zahraničních zájezdech	Finanční krize a s tím související pokles prodeje
Poloha CK a pobočky ve velkých městech	Konkurence vstupující do odvětví
Rozšiřování nabízených destinací	Zvýšení výdajů díky lepšímu odměňování zaměstnanců
Nízké nájemné nebytových prostor v regionech	Hrozba výpovědi zaměstnanců v případě nezlepšení odměňování
Malé obecné povědomí o ubytování v mobilních domcích	Klienti, kteří upřednostňují hotely před kempy
Zájem o cestování do zahraničí a vysoký počet potenciálních zákazníků	Vývoj devizových kurzů
Nové odjezdové místo	Negativní reference zákazníků
Účasti na veletrzích	Samostatnost zákazníků při cestování

Zpracování: Vlastní (dle interních informací a výsledku analýz)

SO – Silné stránky a příležitosti (maxi-maxi)

- Vynaložit finance ušetřené na dopravě díky vlastním autobusům za vyšší odměny pro stálé zákazníky.
- Účastí na veletrhu na různých místech České republiky se přiblížit k novým klientům. Za použití dobrého jména firmy a dvacetileté působnosti na trhu jako prostředku k oslovení potenciálních zákazníků, kteří CK Victoria neznají. To bude mít za následek přísun nových klientů.
- Díky zkušeným zaměstnancům rozšířit povědomí o nesporných výhodách ubytování v mobilních domcích.
- Reference stálých delegátů v místě pobytu o výhodách nového odjezdového místa. Tím zkusit přimět klienty, kteří přijeli vlastním autem, aby příště využili autobusové dopravy.

ST – Silné stránky a hrozby (maxi-mini)

- Využití ušetřených finančních zdrojů na odměny pro zaměstnance a zamezení případných výpovědi kvůli nedostatečnému ohodnocení.
- Zakládat na dobrém jméně firmy a kvalitě jejích služeb v ostatních regionech a vzdorovat tlaku méně konkurenceschopných cestovních kanceláří.
- Využít věrnosti zákazníků a jejich pozitivních zkušeností v boji s negativními referencemi nespokojených klientů
- Využít zkušených zaměstnanců pro přesvědčení klientů a vysvětlení výhod spojených s cestováním přes cestovní kanceláře.

WO – Slabé stránky a příležitosti (mini-maxi)

- Zkusit rozšířit nabídku i jiným směrem, než na který jsou klienti zvyklí. Např. zavést do nabídky zájezdů Řecko, kam by se dle marketingového průzkumu hodně lidí rádo podívalo.

- Snažit se více informovat provizní prodejce, kteří by se nebáli nabízet produkty CK. Snížila by se tak dezinformace klientů. To by opět vedlo ke zvýšené poptávce.
- Zvýšit přehlednost webových stránek s možností vygenerovat zájezd dle individuálních požadavků, což opět podpoří zájem klientů, kteří mají konkrétní představu o dovolené.
- Nové odjezdové místo využít k lepšímu zázemí a zpříjemnit tak čekací dobu v Brně při svozu klientů.

WT – Slabé stránky a hrozby (mini-mini)

- Nadřízení by se měli se zaměstnanci pokusit lépe komunikovat, což by vedlo k vyřešení některých sporů na pracovišti.
- Tím, že by zaměstnanci byli lépe ohodnoceni, zvedla by se produktivita jejich práce např. při prodeji zájezdů a tím by se počet prodejů navýšil.
- Zaměřit se na nedostatečnou marketingovou kampaň a zpropagovat výhody ubytování v kempech
- Marketingová strategie by se rovněž mohla zaměřit na potenciální zákazníky, kteří zatím služeb cestovních kanceláří nevyužívají.

4. Vlastní návrhy řešení

Na základě předešlých analýz se v této kapitole pokusím vyvodit několik relevantních marketingových strategií, které by přispěly k přilákání nového okruhu klientů a případně ke zlepšení celkové situace v podniku.

Tato kapitola je věnována nejprve identifikaci cílů, kterých by firma chtěla dosáhnout a tím zlepšit stávající vnitropodnikovou situaci díky navržení určitých opatření v konkrétních oblastech marketingového mixu. Tato opatření vznikla v souladu s výsledky výše provedených analýz. V případě, že to bude možné, pokusím se také provést předběžnou kalkulaci jednotlivých návrhů.

Návrhová část marketingové strategie je rozdělena do několika částí:

- Stanovení cílů
- Komunikační mix
- Produktová politika
- Distribuční politika
- Politika rozvoje lidských zdrojů
- Ekonomické zhodnocení návrhu

4.1. Stanovení cílů

Aby firma byla na trhu úspěšná, musí činnost firmy někam směřovat. Právě proto je nejdůležitějším krokem k úspěchu vytyčení cílů, kterých se firma snaží dosáhnout. Díky těmto konkrétním představám se dá zpětně kontrolovat, zda podnik prosperuje a postupuje správným směrem. Pro určování cílů je také velmi důležité, aby byly seřazeny podle priorit. Proto se stanoví nejprve cíl nejdůležitější (hlavní) a poté cíle dílčí, díky kterým se snadněji postupuje k cíli základnímu. Při navrhování strategie tedy budu respektovat nejdůležitější podnikový zájem.

Hlavní cíl:

- Získávání nových klientů

Dílčí cíle:

- Udržení stávajících zákazníků
- Zkvalitnění webových stránek
- Zavedení nového prodejního místa
- Zavedení nového produktu

4.2. **Komunikační mix**

4.2.1. Inovace webových stránek

Cestovní kancelář Victoria by měla v první řadě zapracovat na svých webových prezentacích. Již několik let spolupracuje s firmou, která má tuto oblast na starosti, ale dle mého názoru je konečný výsledek neadekvátní k inkasované ceně za služby. Nedostatky, které se na webových stránkách objevují, by vhodně mohl odstranit profesionální webmaster. Ten by měl za úkol stránky celkově zjednodušit a zmodernizovat, aby byl pro potenciální zákazníky přehlednější a snáze si mohli objednat svoji dovolenou. Vřele bych také doporučovala vytvořit na stránkách lepší filtr zájezdů, který by klientovi vygeneroval dovolenou na míru dle jeho požadavků na stravu, cenu, typ ubytování a jiných kritérií.

Časový horizont realizace: 2 měsíce

Tab. 5: Kalkulace inovace webových stránek

Kalkulace inovace webových stránek	
úkon	cena
konzultace požadavků a průzkum konkurenčních řešení	20.000,-
drátěný model, design, vývoj frontendu	50.000,-
admin rozhraní (nástroje pro správu rozsahu)	150.000,-
závěr (testování, schválení, ladění)	30.000,-
cena celkem	250.000,-

Zpracování: Vlastní

4.2.2. Zavedení možnosti platby přes internet

Jelikož klienti mají možnost si rezervovat dovolenou přes internet, nebylo by od věci rozšířit tuto službu a do budoucna zavést možnost platit kartou přes internet. Spousta klientů si totiž nezávazně rezervuje několik zájezdů a poté neodešlou platbu dle pokynů, které jim přijdou e-mailem. Pokud by měli možnost zakoupit zájezd on-line, snížil by se počet klientů, kteří si nákup na poslední chvíli rozmysleli. Začít by se mohlo tímto stylem u menších zájezdů, které mají jednodušší kalkulaci, například poznávací zájezdy. Klient by byl po kliknutí na okénko zakoupení zájezdu přesměrován na on-line formulář, jež by dle instrukcí vyplnil a který by mu na základě zadaných informací vykalkuloval cenu. Následně by klient zaplatil zájezd platební kartou přes službu PayPal, GoPay, GP webpay či přes jinou podobnou platební bránu. Na e-mail by jim po úspěšné transakci byla zaslána cestovní smlouva s potvrzením o přijaté platbě. V případě, že by se tento způsob prodeje zájezdů osvědčil, mohlo by se postupovat tímto způsobem i u ostatních produktů.

Kalkulace služby:

- Implementační poplatek (jednorázový) – 10.000,- Kč
- Bankovní provize – 2-3 % měsíčně
- Poplatek za správu – 200,- Kč měsíčně (vč. DPH)

Kalkulace je provedena za předpokladu, že firma bude přes platební bránu inkasovat minimálně 480 plateb ročně (40 za měsíc), výše bankovní provize závisí také na počtu provedených transakcí. Tato internetová platební brána by podporovala karty typu VISA, Maestro a Mastercard.

Časový horizont realizace: okamžitě (oslovená firma je schopna na požadavek implementace platební brány reagovat do 24 hodin od objednání)

4.2.3. Tržní penetrace

Ačkoliv má firma již vybudovanou základnu stálých klientů, je nezbytné neustále vyhledávat novou klientelu. Dalším návrhem je tedy způsob oslovení nových zákazníků. Přestože cestovní kancelář působí na trhu již dvě desetiletí, řada potenciálních klientů o ní stále nemá povědomí. Mezi takové zákazníky patří také nemalé procento brněnských občanů (tato informace nevyplyvá z dříve provedených analýz, ale z interních zdrojů firmy). Z tohoto důvodu bych navrhovala strategii tržní penetrace, která by upozornila na fakt, že tato cestovní kancelář existuje. Tržní penetrace by byla provedena ve spolupráci se studenty cestovního ruchu, kteří by v rámci vykonání praxe roznášeli v centru Brna letáčky s akční nabídkou. Oblečení by byli ve firemních žlutých tričkách a v kšiltovce s logem firmy. Tato nízkonákladová propagace by byla spojena pouze s financemi na tisk materiálů a letáčků.

Tab. 6: Kalkulace roznosu letáků

Kalkulace roznosu letáků			
produkt	počet ks	cena/ks	cena celkem
firemní trička	4	50,-	200,-
firemní šiltovky	4	30,-	120,-
letáky	30.000	0,30,-	9.000,-
cena celkem			9.320,-

Zpracování: Vlastní

Předpokladem výše uvedené kalkulace je idea, že praktikanti budou roznášet letáky 14 dní, čtyři hodiny denně. Při takto stanoveném časovém horizontu odhaduji, že je reálné rozdat 30.000 kusů akčních letáků (540 letáků za hodinu, tj. 9 rozdaných letáků za minutu). Firemní oblečení se kupuje hromadně stálým zaměstnancům i sezónním delegátům a průvodcům, tudíž je možno kalkulovat s touto nižší cenou za kus. Tato akce by se v těchto intervalech mohla opakovat dle potřeb firmy i několikrát ročně.

Časový horizont: Letáky jsou k dispozici na pobočkách, jejich tvorba probíhá průběžně a jsou primárně určeny pro propagaci zájezdů na prodejně (tzn., že jsou 1x týdně aktuálně nachystané pro tisk v rámci jiné propagace, stačí tedy jen nechat jich natisknout potřebný počet, což je otázka několika hodin. Záleží na možnostech a obsazenosti dané tiskárny. Další možný časový náklad je na poučení praktikantů a naplánování místa roznosu (dle frekventovanosti obyvatel – autobusová nádraží, hlavní náměstí, atd.). Celkem tedy může příprava trvat 1 den.

4.2.4. Guerilla marketing

Mou další podobnou navrhovanou strategií je přistoupit ke guerilla marketingu, kterou firma dosud nikdy nevyzkoušela. Jednalo by se o rozmístění letáků s logem a akční nabídkou na různá místa po městě, například v městské hromadné dopravě na závěsných madlech. Potenciální zákazník by si v případě zájmu letáček vzal a došel by s ním na prodejnu. Na letáku by byla uvedena procentuální sleva z katalogové ceny. Ta by byla vytištěna v omezeném množství

na danou výši slevy (50% sleva – 10 ks, 40% - 40 ks, 35% sleva – 100 ks, 15% sleva – 150 ks). Dále by na letáku byla uvedena platnost akce – například 1 měsíc. Předností této akce je možnost zpětné vazby. Podle počtu přinesených a využitých letáků lze později vyhodnotit úspěšnost této propagace a na základě těchto výsledků postupovat při tvorbě příštích marketingových akcí. Velkou výhodou je také to, že logo a jiné údaje o nabídkách CK, jsou na očích všem cestujícím v MHD. Má tedy i funkci propagační bez okamžité návratnosti, ale s dlouhodobým efektem - „klientům přijde CK známá“.

Tato akce by mohla být zaměřena přímo na ubytování v mobilních domcích, čímž by se mezi potenciálními zákazníky dostaly do povědomí. Řada zákazníků nemá totiž ani žádnou představu, jak by takový mobilní domek mohl vypadat a jakým vybavením disponuje. A přitom v západních zemích jsou již několikátou sezónu nejoblíbenějším typem ubytování a stávají se pomalu ale jistě fenoménem a největším hitem.

Tab. 7: Kalkulace reklamy na závěsných madlech

Kalkulace letáků v tramvaji		
produkt	ks/14 dní	cena
letáčky 50 %	10	420,-
letáčky 40 %	40	1.680,-
letáčky 35 %	100	4.200,-
letáčky 15 %	150	6.300,-
celkem	400	12.600,-

Zpracování: Vlastní

Kalkulace uvažuje s velikostí letáčku 12,6 cm x 7 cm. Letáky se instalují do tramvají, trolejbusů i autobusů. Reklamu lze umístit do jednoho typu dopravního prostředku, ale za příplatek 30 %. Letáky bohužel nelze umístit do konkrétního čísla linky, jelikož se všechny vozy mezi sebou mohou střídat. Pokud se tento způsob reklamy osvědčí, je možno ji též opakovat i vícekrát do roka.

Časový horizont: je závislý pouze na zadání zakázky firmě – tedy 1 týden.

4.2.5. Mediální propagace

Při položení dotazu, který druh reklamy na klienta nejvíce působí, bylo zjištěno, že nejméně klienty osloví reklama v rádiu. A právě tuto reklamu cestovní kancelář velmi často využívá. Vedení by se mělo zamyslet nad tím, kam vhodněji investovat peníze vyčleněné na propagaci. V každém případě finance vynaložené na reklamu v rádiu se dají zhodnotit daleko efektivněji. Firmou objednaná reklama v rádiu se pohybuje v řádech desetitisíců. Záleží ovšem na počtu spotů a délce reklamy. (Při týdenní reklamě o délce 30 sekund a sedmi spotech denně, se cena pohybuje kolem 100.000,- Kč.). V případě, že by firma byla ochotna do reklamy investovat větší obnos peněz, doporučovala bych zvolit jinou formu mediální reklamy než rozhlasovou. Klasická televizní reklama vzhledem ke konečné ceně nepřípadá do úvahy. Průměrná cena 30 sekundového spotu v České televizi činí 230.000,- Kč. Cena je však závislá na vysílacím čase a počtu opakování. Navrhovala bych zvolit jinou formu televizní reklamy, kdy by podnik mohl zviditelnit například jako sponzor nějakého soutěžního pořadu. V takovém případě by se jednalo o tak zvaný barter, kdy by cestovní kancelář věnovala nějaký příjemný pobytový zájezd výměnou za reklamu. Cena za tuto reklamu by se rovnala pouze nákladům vynaloženým na realizaci zájezdu.

Časový horizont: Čas nutný na realizaci tohoto projektu se rovná pouze času na domluvu smluvních podmínek s danou společností a dohodnutí konkrétních podmínek, samotné natáčení vybraného pořadu a jeho pozdějšího zařazení do vysílacího času. Reálný čas, ve kterém se reklama dostane k cílovému zákazníkovi, je od vymyšlení až po realizaci 3-6 měsíců.

Za úvahu by jistě stála také forma skryté reklamy, tak zvaný product placement, který je v České republice povolen zhruba od roku 2009. Tento způsob propagace oslovuje zákazníka prostřednictvím emocí, a to v době jeho volného času. Marketingový manažer z cestovní kanceláře by se spojil s producentem televizního pořadu, případně filmu či seriálu, ve kterém by měla být reklama umístěna, a domluvili by se na finančních podmínkách.

V domluveném pořadu by si herci mohli vybírat dovolenou z katalogu cestovní kanceláře, dále by v nějakém záběru mohl projet patrový autobus s logem CK Victoria, nebo by se herci mohli procházet kolem kamenné pobočky. Těch možností je nespočet, v podstatě však jde o to, že propagace značky v audiovizuální podobě má na diváka velký vliv. Takových reklam v České republice neustále přibývá. Nehledě na skutečnost, že televize jako mediální zdroj informací, je pro drtivou většinu lidí korektní a věrohodná.

Příklad implementace product placementu do filmu se mi podařilo získat od pana režiséra Romana Vávry. Dle jeho slov se cena PP dá vyčíslit následovně: Tří sekundový dominantní záběr s pasivním využitím může přijít firmu zhruba na 100.000,- Kč.

Takovýmto způsobem propagace se zabývá rovněž firma Media Master, která zprostředkovává reklamu do TV Barrandov. Dříve používala k výpočtu konečné ceny koeficienty. Např. zda se jednalo o dominantní či nedominantní záběr, zda se objevilo logo na scéně, zda se v pořadu produkt aktivně využíval nebo zda se o produktu přímo moderátor verbálně zmínil. Nyní se tyto koeficienty již nepoužívají, finální cena záleží přesně na požadavcích firmy a její představě o způsobu realizace reklamy.

Kalkulace:

PP v pořadu Vtip za stovku - v rámci pořadu by byla vyhlášena soutěž, kdy moderátor představí a popíše výherní cenu (co, kde, kdy, za kolik) a kdo ji poskytuje, to znamená, že PP obsahuje verbální zmínku a záběr na cenu (logo partnera). Poděkování jak verbální i v titulcích je také zahrnuto v ceně. Uvedená prezentace by byla doplněna sponzoringem a injekcemi (zobrazení loga na obrazovce), což rozhodně podpoří povědomí o značce.

*Výše uvedené by vyšlo firmu na **82.800,- Kč.** + náklady na věnovanou výhru.*

Jak již bylo nastíněno, přesný ceník na product placement neexistuje. Záleží vždy na typu pořadu a na specifických podmínkách, které si firma

s producentem dohodne. Konečná cena spolupráce je tedy otázkou kompromisu.

Časový horizont: stejné jako v případě sponzorství v pořadu. Tedy 3-6 měsíců.³³

4.3. Produktová politika

Dále jsem dospěla k závěru, že by se mohla pokusit vytvořit nějaký nový produkt a podle ohlasu klientů by se vidělo, jestli se má v rozvoji této myšlenky pokračovat. V tomto ohledu bych tedy navrhovala začít uvažovat o Řeckých ostrovech, které se staly v dotazníkovém šetření nejčastěji navrhovaným místem, kam by se klienti rádi podívali. V případě využití letecké dopravy by tento typ dovolené mohl přilákat nové klienty. Cestovní kancelář by také mohla některé termíny prodávat také pouze na autobusovou dopravu. V tomto případě by byla cesta jistě náročnější, ale na druhou stranu zase cenově dostupnější pro klienty, kteří upřednostňují cenu zájezdu.

Náklady spojené s novým produktem by se odvíjely od kempu a typu ubytování, případně hotelového resortu, který by se rozhodla cestovní kancelář upřednostnit.

Časový horizont: Smlouvy a podmínky s jednotlivými partnery jsou připravovány většinou až rok dopředu. Katalogy a jiné hlavní propagační materiály CK jsou připravovány vždy minimálně 7 měsíců před odjetím prvního zájezdu, přičemž příprava katalogu včetně cenových kalkulací je již prováděna na základě smluv s partnery a jinými dodavateli služeb. Kompletace takového katalogu přitom trvá cca 2 měsíce. Z těchto údajů, tedy můžeme odhadnout dobu realizace tohoto cíle minimálně 1 rok.³⁴

³³ V případě natáčení filmu samozřejmě i více než rok, než by se reklama dostala k zákazníkovi.

³⁴ O některých destinacích se přitom může jednat i několik let, než dojde k jejich úplné realizaci.

4.4. Distribuční politika

Na zvážení by bylo i založit pobočku v Jižních Čechách. Ideálním místem je dle mého návrhu kulturní metropole Jihočeského kraje – České Budějovice, a to hned z několika důvodů. V této oblasti CK disponuje mnoha klienty a je proto zbytečné platit provizi cestovním agenturám, které v této lokalitě prodávají její zájezdy. V horším případě jiné cestovní agentury upřednostňují při prodeji jiné místní cestovní kanceláře. Z tohoto města rovněž cestovní kancelář sváží klienty cestující autobusem, tudíž by odbavení mohlo být zajištěno pracovníkem z kanceláře, jako například v Přerově, Liberci, Praze, Olomouci a Ostravě. Založení nové pobočky by s sebou neslo náklady na pracovní sílu a cenu za pronájem nebytových prostor.

Tab. 8: Návrh kalkulace zavedení pobočky v ČB

Kalkulace zavedení pobočky		
úkon	cena/měsíc	cena/rok
náklady na pracovní sílu	25.000,-	300.000,-
Náklady na zařízení pobočky		200.000,-*
pronájem nebytových prostor	10.000,-	120.000,-
celkem		420.000,-
* jednorázový poplatek		

Zpracování: Vlastní

Při kalkulaci nákladů jsem vycházela z průměrné mzdy administrativních pracovníků v Jihočeském kraji a stejně tak z průměrné ceny nebytových prostor. Záměrně jsem vybírala z ceny nájmu v centru města, které by bylo všem potenciálním zákazníkům na očích. Jednorázový poplatek jsem nezahrnula do celkových pravidelných měsíčních nákladů na provoz.

Časový horizont: 6 měsíců

Je nutné zařídit:

- Najít vhodné kancelářské prostory (přes internet i osobně),
- Najít a zaškolit vhodný personál,
- Zařídit vybavení kanceláře (kancelářský nábytek, napojení informačních technologií na centrální systém).

4.5. **Politika rozvoje lidských zdrojů**

Cestovní kancelář by určitě měla zapracovat i na interních záležitostech. Některé neshody se mohou odrážet v pracovním výkonu zaměstnanců. Nedostatečné hodnocení a direktivní přístup k zaměstnancům má za následek časté střídání kolektivu. Investování financí i času do zaškolování nového personálu je kontraproduktivní. Za uspořené finance, které firma nemusí investovat do výběrových řízení a velmi časově náročného školení, si může dovolit zvýšit odměny pro zaměstnance k oboustranné spokojenosti. Tímto se náklady vykompenzují. Tato strategie v podstatě nic nestojí, ale výsledky z jejího úspěšného naplnění jsou k nezaplacení. Motivovaní a spokojení zaměstnanci odvádějí svoji práci efektivněji, snaží se zavádět inovace a přemýšlet nad chodem podniku, ve kterém pracuje, a celkově jsou v zaměstnání spokojeni.

Časový horizont: Na vnitropodnikových vztazích je nutné pracovat neustále celoročně. Navrhují začít ihned.

4.6. **Ekonomické zhodnocení návrhů**

Každá z výše uvedených strategií by určitě firmě mohla pomoci se zviditelnit. Záleželo by však na výši částky, kterou by firma byla ochotna investovat. Na základě toho by se majitelé rozhodli pro nejvhodnější marketingové strategii, která by byla nápomocna při naplňování hlavních i dílčích cílů. V níže uvedené tabulce můžeme vidět přehledné shrnutí navržených strategií.

Tab. 9: Shrnutí nákladů na navrhované strategie

	Shrnutí nákladů		
	úkon	cena jednotková	cena za rok
komunikační mix	Inovace webových stránek		250.000,-
	Implementace platební brány	200,-/měs.	2.400,-+10.000*
	Roznos letáků	0,30,- x 30.000 ks	9.320,-**
	Reklama v tramvaji	4.200,-/100 ks	12.600,-
	Sponzorství pořadu		barter
	Product placement	82.800,-/díl	82.800,-
produktová politika	Zavedení nového produktu (Řecko, Řecké ostrovy)		vysvětlení v textu
distribuční politika	Založení nové pobočky v Jihočeském kraji	35.000,-	420.000,- + 200.000,-***
politika rozvoje lidských zdrojů	Zkvalitnění vztahů na pracovišti (motivace, odměny)		0,-
	Celkem:		777.120,-

* jednorázový poplatek za implementaci (není zahrnuto v celkových nákladech)

** v ceně zahrnuta cena reklamního oblečení

***jednorázový poplatek za vybavení pobočky (není zahrnuto v celkových nákladech)

Zpracování: Vlastní

Tab. 10: Časový horizont realizace navržených strategií

úkon	dobu přípravy na zavedení návrhů
Inovace webových stránek	2 měsíce
Implementace platební brány	okamžitě
Roznos letáků	1 den
Reklama v tramvaji	1 týden
Sponzorství pořadu	3-6 měsíců
Product placement	3-6 měsíců
Zavedení nového produktu (Řecko, Řecké ostrovy)	1 rok a více
Založení nové pobočky	6 měsíců
Zkvalitnění vztahů na pracovišti (motivace, odměny)	nutno neustále pracovat

Zpracování: Vlastní

4.6.1. Shrnutí a diskuze

Přesný časový horizont návratnosti nelze stanovit. Jedná se spíše o celkové zkvalitnění služeb pro zákazníky a vylepšení image firmy.

- **Inovace webových stránek** – Můžeme tedy říci, že modernizace a celkové zpřehlednění bude mít okamžitý efekt od spuštění. Zkvalitnění, modernizace a přehlednější design přinese klientům snazší a jednodušší užívání a orientaci při výběru dovolené a vyhledávání jiných dílčích informací o nabízených produktech. Tím dojde ke zvýšení návštěvnosti a snížení nutnosti telefonických dotazů, které budou snadněji dohledatelné na internetu. To bude mít za následek snížení nákladů na telefonní operátory. Dalším přínosem pro cestovní kancelář by bylo navýšení potenciálních klientů, které složitost webových stránek odradila při hledání dovolené. Pro zákazníky, hledající dovolenou výhradně na internetu, může být

přehlednost a jednoduchost webových stránek hlavním artiklem pro výběr cestovní kanceláře.

- **Implementace platební brány** – Podle dotazníkového šetření si objednává zájezd elektronicky téměř polovina dotazovaných. Nicméně zde bude dle mého názoru trvat o něco déle, než si klienti navyknou a naučí se samostatně si vyplnit přihlášku. Přínosem pro klienty určitě bude rychlost zprostředkování zájezdu, včetně jeho platby, rychle a z pohodlí domova. Cestovní kanceláři se sníží provozní náklady na tisk smluv, vystavování finančních dokladů, zaměstnanci budou mít více prostoru pro klienty na kamenných pobočkách (odpadne zpracování webových objednávek, které doposud zpracovávali prodejci na pobočkách, na úkor klientů obsluhovaných přímo na prodejně).
- **Roznos letáků** – roznos letáků má hned několik přínosů. Praktikanti, roznášející reklamní akční letáky jsou oblečeni ve firemních tričkách a kšiltovkách s logem CK. Procházejícím lidem, kteří leták odmítnou, jsou tedy alespoň na očích. Cestovní kanceláři by měla akce přinést příliv nových klientů, kteří na základě obdrženého letáku osobně navštíví pobočku nebo si minimálně prohlédnou webové stránky. Počet se nedá přesně odhadnout, nicméně náklady na tuto akci nejsou tak vysoké, aby firma naznala, že roznos nemá žádný smysl. Dle interních informací firmy je průměrná cena zájezdu na osobu 6.777,-, přičemž na jeden zájezd jedou společně průměrně 3 osoby. Průměrná cena jednoho zájezdu tedy činí 20.331,- Kč (průměrná marže 30 %). Při odečtení nákladů firmy na organizaci zájezdu je výsledný zisk vyšší než celkové náklady na tuto propagační akci. Jinými slovy, i kdyby si zájezd na základě této propagace zakoupily pouze dvě procházející osoby, byla by konečná bilance této akce zisková.
- **Reklama v tramvaji** – stejný účel plní guerilla marketing v prostředcích hromadné dopravy, ovšem s tím rozdílem, že výsledky

se dají zpětně vyčíslit, a to na základě klientů, kteří přijdou s letáčkem na prodejnu a zakoupí si dovolenou se slevou uvedenou na letáčku. Výnosy plynoucí z této propagace by bylo možné zaznamenat například do měsíce, jelikož na letáčcích by byla uvedena platnost akce. Při rozhodování, zda akci zrealizovat, bychom postupovali stejně jako u předchozí akce. Podobně jako u roznosu letáků tedy nejsou celkové náklady na akci vyšší než výnos ze dvou prodaných průměrných zájezdů.

- **Sponzorství pořadu a Product placement** – Hlavním cílem této reklamní strategie je propagace. Jelikož se v obou případech jedná o reklamu televizní, náklady na realizaci se pohybují v jiných cifrách. Je proto na zvážení, zda investovat finance do tohoto typu reklamy. Zvážíme-li, že firma investuje nemalé finance do reklamy rozhlasové, mohla by též vyzkoušet dle mého mínění účinnější způsob. Jednalo by se sice pouze o jeden díl za uvedenou cenu, ale jak již bylo zmíněno v podrobnějším popisu, televizní diváci jsou v dnešní době velmi ovlivněni televizí a reklamou v ní. Proto by se mohl kýžený úspěch dostavit. Navíc obdarovaný vítěz v televizní soutěži získá zkušenost s cestovní kanceláří a je pravděpodobné, že do budoucna využije jejích služeb znovu, případně poskytne pozitivní referenci. V podnikání totiž platí stále opakované klišé „Nejlepší reklama je reklama spokojeného zákazníka“.
- **Zavedení nového produktu** – Jedná se o tolik specifický marketingový nástroj, že odhadnout výnosy z něj plynoucí je prakticky nemožné. Celkový úspěch se odvíjí od smluvních podmínek mezi partnery, kalkulací prodejních cen, počtu ubytovacích jednotek, které firma nakonec zařadí do nabídky a v neposlední řadě také prodejnosti. Předpokladem pro úspěšné zavedení nového produktu je poptávka klientů, která, jak bylo zmíněno výše, je vysoká. Přesně vyhodnotit úspěšnost této akce lze až zpětně, s roční finanční uzávěrkou.

- **Nová pobočka** – Otevření nové pobočky v Jihočeském kraji je poměrně časově i finančně náročná záležitost. Vezmeme-li však v úvahu náklady, které nám nyní plynou z toho, že v těchto místech pobočka nestojí, můžeme si předběžně vyčíslit, zda se nám provoz pobočky v těchto místech vyplatí:

Na základě interních údajů z roku 2013 víme, že provizní prodejci v tomto kraji prodali 96 zájezdů. Z každého zájezdu mají 10 % provizi. Jednoduchým výpočtem dojdeme k sumě, která byla v loňském roce vyplacena na provizích.

Průměrná cena 1 zájezdu 20.331,- * 96 = 1.951.776,- Kč * 0,1 = **195.178,- Kč**

Roční náklady na provoz pobočky jsou dle předběžné kalkulace 420.000,-, tedy daleko vyšší než vyplacená provize prodejcům. Pokud odečteme od provozních nákladů ušetřenou sumu peněz za provize, získáme:

$420.000 - 195.178 = 224.822,-$

Při průměrné marži 30 % = 6.100,- zisk

$224.822 / 6.100 = 37$ zájezdů ročně

Pobočce by tedy stačilo prodat 37 zájezdů ročně, což není ani polovina objemu prodaných zájezdů v roce 2013, aby se provoz vyplatil.

- **Vnitropodnikové vztahy** – na této oblasti je nutno pracovat intenzivně a celoročně. Výsledný efekt se dostaví prakticky ihned, jelikož zaměstnanci vycítí změnu přístupu jednání. Jak jsem zmínila, investice je prakticky nulová, ale přínos této strategie se projeví na stabilitě ve firmě, lepších vztazích a celkové pozitivní atmosféře na pracovišti.

5. Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu nové marketingové strategie pro brněnskou cestovní kancelář Victoria.

Závěrečná kapitola obsahuje mé vlastní návrhy řešení situace v podniku. Doporučení byla vytvořena na základě analýz, které byly provedeny. Jak by se osvědčily, to by ukázala až praxe. Jsem však přesvědčena, že mnohé z nich by byly jistě přínosem.

Navrhovaných strategií je hned několik. Začít by však firma měla od základu, což je zdokonalení webových stránek. Dále by se měla pokusit proniknout na širokou veřejnost pomocí strategie tržní penetrace nebo guerilla marketingu. Díky těmto dvěma strategiím by se také rozšířila mezi veřejnost idea dovolené v přírodě s ubytováním v mobilních domcích, které jsou pro firmu klíčovým typem ubytování. Tyto mobilhomy jsou již ve světě rozšířeny a firma věří v jejich obrovský potenciál.

Nakonec by se měla firma zamyslet nad vhodnějšími investicemi do mediálních reklam než těch, které dosud využívala. Mezi mými doporučeními se objevil návrh na sponzoring ve vybraném pořadu, kde by kompenzace služeb probíhala pomocí barteru nebo formu skryté reklamy, tzv. product placement, který je velmi rozšířen v zahraničí, především pak ve Spojených státech amerických.

Na začátku diplomové práce jsem si vytyčila také několik dílčích cílů, které mi velmi pomohly při zpracování konečných návrhů marketingové strategie. Prioritou u těchto dílčích cílů bylo vytvoření dotazníku, který byl vyplněn výhradně klienty cestovní kanceláře Victoria. Data, která z dotazníkového šetření vyplynula, jsem následně graficky zpracovala a některé zajímavé výsledky implementovala do konečných návrhů.

Nedílnou součástí mé diplomové práce a zároveň dalším dílčím cílem bylo sestavení marketingového mixu. Ten byl vytvořen na bázi interních

informací firmy, z webových stránek a pomocí konzultace s kompetentními osobami působícími ve firmě.

Posledním dílčím cílem bylo sestavení SWOT analýzy, a to na základě výsledků silných a slabých stránek uvnitř společnosti a dále posouzením příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí, které na společnost působí. Výsledky jsou shrnuty v přehledné tabulce v části zvané Analýza současného stavu. Na základě takto získaných informací jsem nastínila strategie, které můžeme chápat jako doporučení do budoucna.

Marketingových návrhů by bylo možno vymyslet celou řadu, záleží však na majitelích firmy, kolik financí jsou ochotni investovat. Měli by si hlavně uvědomit, že kvalitně nastavená marketingová strategie pomáhá firmám nejen přežít, ale také uspět v nelehkém a tvrdém konkurenčním boji. Vhodně zvolená strategie také do budoucna přinese příznivější hospodářské výsledky, firma získá nové zákazníky a podaří se jí udržet si ty stávající.

Závěrem lze tedy konstatovat, že všechny předepsané cíle mé diplomové práce byly beze zbytku splněny.

6. Literatura

6.1. Knižní zdroje:

1. BUČKOVÁ, J. A KOL. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432s. ISBN 80-7179-577-1.
2. DROBNÁ, D., MORÁVKOVÁ, E., *Cestovní ruch pro střední školy a pro veřejnost*. Praha: Fortuna, 2004. 205s. ISBN 80-7168-901-7.
3. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. Vydání Brno, 2003. 275s. ISBN 80-7226-811-2.
4. HAUGE, P., *Průzkum trhu*. 1. Vyd. Brno, 2003. 234s. ISBN 80-7226-811-2.
5. HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 204s. ISBN 80-2470-447-1.
6. HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času – aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2003. 486s. ISBN 80-247-0202-9.
7. CHLEBOVSKÝ, V. *Marketing pro B-2- B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2010. ISBN: 978-80-214-4129- 3.
8. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing,a,s, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
9. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855s. ISBN 80-247-0016-6.
10. KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 719s. ISBN 80-247-0016-6.
11. PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu – Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2006. 341s. ISBN 80-247-1014-5.
12. PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. 247s. ISBN 80-7169-276-X.

13. PORTER, M. E., *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
14. RYGLOVÁ, K., *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. 3. Vyd., rozš. Ostrava: Key Publishing, 2009. 187s. ISBN 978-80-7418-28-6.
15. SOLOMON, M., R., MARSHALL, W., STUART, W., *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
16. SMEJKAL, V.: Rais, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, Praha. Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4
17. SMITH, P., *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

6.2. Internetové zdroje:

1. www.victoria-ck.cz
2. <http://www.sunmarketing.cz>
3. <https://managementmania.com>
4. www.czso.cz
5. <http://www.sancar.cz/brno.htm>
6. <http://www.media-master.cz/>

7. Příloha

Dotazník použitý při výzkumu:

Marketingový průzkum

Vážení a milí klienti,

jmenuji se Eva Židlíková a jsem studentkou 5. ročníku magisterského studia VUT v Brně. Základem praktické části v mé diplomové práci je analýza výsledků dotazníkového šetření klientů cestovní kanceláře Victoria, proto Vás prosím o pár minut Vašeho času a o zodpovězení následujících několika otázek. Dotazník je anonymní, proto Vás žádám, abyste odpovídali co nejpravdivěji a nejobjektivněji. Dotazník bude sloužit jako příloha diplomové práce.

Jste

- ☐ Žena
- ☐ Muž

Věk

- ☐ do 18 let
- ☐ 18-26 let
- ☐ 27-35 let
- ☐ 36-45 let
- ☐ 46-55 let
- ☐ více než 55 let

Jaké je Vaše povolání?

- ☐ student
- ☐ nezaměstnaný
- ☐ důchodce
- ☐ pracující
- ☐ Jiné

Ve kterém období nejčastěji jezdíte na dovolenou?

- ☐ jaro
- ☐ léto
- ☐ podzim
- ☐ zima

Jaký typ dovolené preferujete?

- ☐ pobytový (hory, moře)
- ☐ poznávací
- ☐ sportovně zaměřený (cyklozájezdy, turistika,...)
- ☐ relaxační (lázně, wellness, atd.)

Jaká délka dovolené je pro Vás ideální?

- ☐ víkendové
- ☐ 1-5 dní
- ☐ týden
- ☐ 1-2 týdny
- ☐ déle jak 14 dní

S jakým předstihem nejčastěji kupujete dovolenou?

- ☐ půl roku a více
- ☐ 3 měsíce
- ☐ max. měsíc
- ☐ využívám zájezdy na poslední chvíli

Jaký způsob dopravy preferujete?

- ☐ vlastním autem
- ☐ autobusem
- ☐ letecky

Jakým způsobem si zpravidla kupujete zájezdy?

- ☐ osobně na prodejně
- ☐ telefonicky
- ☐ přes internet (e-mail)
- ☐ korespondenčně

K výběru své dovolené používám nejčastěji:

- ☐ katalog
- ☐ internet (kdekoliv)
- ☐ webové stránky CK Victoria
- ☐ inspirace od známých
- ☐ jinak

Jaký způsob stravování preferujete?

- ☐ vlastní
- ☐ polopenze
- ☐ plná penze
- ☐ all inclusive

Který typ ubytování máte nejraději?

- ☐ stan
- ☐ chatka
- ☐ karavan
- ☐ mobilní domek
- ☐ apartmán
- ☐ hotel

Kam nejčastěji jezdíte na dovolenou?**Kam byste se rádi podívali?****Jaká cenová relace je pro Vás přijatelná?**

- ☐ do 5 000,-/os.
- ☐ 5 000-10 000,-/os.
- ☐ 10 000-15 000,-/os.
- ☐ více jak 15 000,-/os.

S kým nejčastěji jezdíte na dovolenou?

- ☐ sám
- ☐ s partnerem
- ☐ s přáteli
- ☐ s rodinou

Kolikrát do roka trávíte dovolenou v zahraničí?

- ☐ 1x
- ☐ 2x
- ☐ 3x
- ☐ více jak 3x

Při výběru dovolené Vás zajímá především:

- ☐ cena (výběr destinace přizpůsobím ceně)
- ☐ destinace (cena nehraje roli)
- ☐ Jiné

Jaká reklama na Vás nejvíce působí?

- ☐ v rádiu
- ☐ na internetu
- ☐ v televizi
- ☐ v tisku

Děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku